

SEMANAeconómica

SEMANAeconómica.com

Lima, 15 de septiembre del 2024 | Año XXXIX | No 1929 | Precio S/30

ESPECIAL Gestión del Talento

Los nuevos
viajes que abre la
hiperpersonalización
entre los colaboradores y
las empresas del país. **p. 28**



► INMOBILIARIAS

Los números de la apuesta
peruana en Florida **(p. 12)**

► FONDOS DE INVERSIÓN

La agresiva competencia que traerán
al negocio de fibra óptica **(p. 31)**



Presiones presupuestales

La coerción de gobiernos regionales y de ciertas carteras ministeriales para capturar recursos y relajar controles no sólo se impuso en la elaboración del proyecto. También habría gatillado la reciente salida de altos funcionarios que se opusieron a ello. **(p. 10)**



CADE Ejecutivos 2024 presentará propuestas para alcanzar una visión conjunta entre empresarios y sociedad civil, que señale claramente cómo salir de la situación actual:

- **Reconstruir** el Estado: Salud, Educación, Seguridad y Justicia para todos.
- **Accionar** reformas políticas e institucionales: Integridad, Meritocracia y Eficacia.
- **Retomar** el crecimiento económico y la inclusión de manera sostenible.

CON LA PARTICIPACIÓN DE DESTACADOS EXPOSITORES

Beatriz Boza

Socia EY Gobierno Corporativo y Familias Empresarias



Andrés Malamud

Político e investigador en el Instituto de Ciencias Sociales de la Universidad de Lisboa



Álvaro Uribe

Expresidente de Colombia



Ana Rosa Valdivieso

Alta Representante para el Proceso de Adhesión del Perú a la OCDE



Alejandro Weber

Decano de la Facultad de Economía y Gobierno de la Universidad San Sebastián



TECSUP campus AREQUIPA
Urb. Monterrey D-8,
José Luis Bustamante y Rivero

"SÉ PARTE DEL FORO EMPRESARIAL MÁS IMPORTANTE DEL PAÍS"

MÁS Información

www.cadeejecutivos.com / cadeejecutivos@ipae.pe / 644 0552

IPAE

ACCIÓN EMPRESARIAL

AUSPICIADORES



COLABORADORES



CON EL APOYO DE



MEDIOS ALIADOS



SE Índice

15 de septiembre del 2024 | Año XXXVIII | No SE 1929

LA VOZ DE SE Que los ex presidentes de nuestro país terminen sus días condenados, procesados o presos dice mucho de los peruanos que los elegimos. 13

SE DESTACA La coerción de gobiernos regionales y de algunos ministerios para capturar recursos y relajar controles se impuso en la elaboración del presupuesto. 13

SE DESTACA Florida suma desarrollos inmobiliarios peruanos a paso acelerado y se consolida como el mercado más atractivo de EE.UU. 13



ESPECIAL Las empresas peruanas aceleran la hiperpersonalización del viaje de sus colaboradores. 13

Sectores y Empresas

TELECOMUNICACIONES El private equity sigue a la fibra óptica. 31

ENTRETENIMIENTO El 'boom' de la diversión. 32

ACROPECUARIO Alerta por drawback. 32

MINERÍA Formalización sin candados. 33

RETAIL Footloose: "Estamos registrando la marca en Chile, Bolivia y Colombia". 33

GASTRONOMÍA Vuelven los comerisales. 34

INDUSTRIA SKF: "La meta es duplicar las ventas al 2030". 34

Economía y Finanzas

MICROFINANZAS Solvencia al límite. 35

BANCA DE DESARROLLO Cofide: "El rol subsidiario del Estado no debería limitar a Colide". 36

CRIPTOACTIVOS Regulación en camino. 36

INVERSIONES Hapi: "En Colombia y México el hambre de mercado es mayor que en Perú". 37

PAPELES Y VALORES Cencosud. 37

Management

TECNOLOGÍA Batallas por las pymes. 40

SOSTENIBILIDAD Equans Perú: "Se habla más de lo que se hace (en sostenibilidad)". 42

DESARROLLO PROFESIONAL ¿Por qué nos resistimos a jubilarnos? 42

Legal y Política

CONGRESO Fernando Rospigliosi: "En abril tienen que estar aprobadas las normas de las elecciones". 44

MARCO LEGAL UPAL en suspenso. 46

LIBRE COMPETENCIA Lupa sobre los consorcios. 46



ROBERTO DELGADO es el nuevo *managing director* del *Andean Cluster* de Inchcape. Venía desempeñándose como director del área de Transformación de la misma empresa.



CARLOS MALPARTIDA fue nombrado gerente general adjunto de Riesgos de BBVA Perú. Ejercía como director de Riesgos en la Dirección Territorial Sur de BBVA España.



CAROLINA PALACIOS asumió como gerente general de Edelman Perú, tras la apertura de su oficina en Lima. Antes fue presidenta de Burson para América del Sur.



GUILLERMO LECAROS se incorporó como director independiente de Leasein. En paralelo, continuará trabajando como gerente Comercial Corporativo de Auna.



VERÓNICA ANGULO es la nueva líder del Área Técnica de Salud de Pacífico Salud. Antes fue gerente principal de Créditos Banca Personas en Banco Pichincha.



RODRIGO ESCUDERO es el nuevo *senior client partner* de Korn Ferry. Previamente, fue *partner* de Page Executive.



LUIS MIGUEL MANRIQUE se incorporó como socio y *head* del área de Litigios y Arbitraje de Díez Canseco Abogados. Antes, se desempeñó como asociado de CMS Grau.



"Me he sentido sumamente acompañado, con muy buenos consejos, metodologías y herramientas."

Perito Ricardo se incorporó como Gerente General Banco Pichincha.

www.bh.pe

LHH



Número 1929

Lima, 15 de septiembre del 2024

DIRECTOR Y GERENTE DE CONTENIDOS / Diego Chirinos Carré

EDITORES / Juan Rosales Arenas y Jaime Cordero

EDITOR WEB / Iván Álvarez

ANALISTA SENIOR / Marco Alva Pino, Alessandra Saavedra U., Junior Mari

ANALISTAS / Albo Naupas O., Jonathan Terranova V., Marisol Alvarado Bolívar, Claudia Gutiérrez Covañas, Edward Alarcón

ASISTENTE DE REDACCIÓN / Tamara Ojeda Tarrillo

COMMUNITY MANAGER / Diana Yong

EDITORA GRÁFICA / Martha Rodríguez Salazar

DISEÑO E INFOGRAFÍA / Andre Bedregal, Rubén Morales

COORDINADOR AUDIOVISUAL / Juan Carlo Uactahusman

REALIZADOR AUDIOVISUAL / Iulo Bernal Sánchez

GERENTE GENERAL / Carlos de la Riva

CHIEF REVENUE OFFICER / Ernesto Ferrer

JEFE DE CONTENT LAB / Eduardo Prado Estrella

JEFE DE MARKETING DIGITAL / Luis José Malloque Lezano

EDITORA DE NUEVOS PRODUCTOS / Jenny Varillas Paz

EDITOR DE ARTE / Rafael Torres MQ

ANALISTA DEL CONTENT LAB / Daniela Navarro

JEFE DE CALL CENTER / Martín Bringsas

JEFE DE ADMINISTRACIÓN, TESORERÍA Y CONTABILIDAD / Rosmary de la Torre

PUBLICIDAD / Graciela Escobar, Ana Reyes, Malik Pérez

WEB TRAFFICKER / Mario Popovich

TELEMARKETING / Silvana Pulido, Beatriz Díaz, Marcos González

ADMINISTRACIÓN / Iván Videla, Peggy Yarnashita, Victoria Albin

DISEÑO / Circle (Londres)

FOTOS INTERIORES / Getty Images, iStock, Andina, Presidencia



OFICINA DE REDACCIÓN / Av. Canal y Moreyra 340 Piso 13, Lima 27, Perú

TELÉFONO / 255-0600

FAX / 444-5240

IMPRESIÓN / Editorial Supergáfica EIRL

Av. Manuel Tellería Viciuña 165 Urb. Chacra Ríos Norte, Lima

DEPÓSITO LEGAL / 150005-95-0264

RUC / 2026050887

©Perú Económico S.A. Derechos reservados

SE **SEMANA**
económica

El texto del Código de Ética de esta casa editora está disponible en:
<http://semanaeconomica.com/etica>

Gestiona todas tus tareas de HR en la plataforma más completa de Latam

Con Buk



- **Firma electrónica con 1 solo clic:** firmas rápidas, seguras y válidas por ley.



- **Automatización eficiente:** ahorra hasta un 60% de tiempo en tareas administrativas y ¡enfócate en lo importante!



- **Selección inteligente:** Buk Copilot te ayudará a filtrar los mejores candidatos usando la IA.



- **Soporte rápido y especializado:** atención al cliente en menos de 20s por expertos locales.



- **Plataforma integral:** centraliza toda la información en un solo lugar.

Sin Buk



Papeleo y firmas presenciales.



Horas interminables y errores en gestión de planillas.



Procesos de selección lentos y poco precisos.



Soporte genérico y bots que no comprenden tus necesidades locales.



Múltiples plataformas para tareas administrativas.



Transforma la manera en que gestionas tu empresa.
Con Buk, todo es más simple, rápido y eficiente.

buk Software de RR.HH.

buk.pe |  +51 920 901 153 |  contacto@buk.pe

Agenda aquí



MÁS ALLÁ DE FUJIMORI

Que los ex presidentes de nuestro país terminen sus días condenados, procesados o presos dice mucho de los peruanos que los elegimos. Y debemos asumir esa responsabilidad.

El reciente deceso del indultado ex presidente Alberto Fujimori acaba de revivir, una vez más, esa maldita polarización tan característica de nuestra sociedad, que lo acompañó a lo largo de su historia política, tanto en libertad como en prisión.

Las portadas de los diarios, los programas de televisión y las redes sociales se inundaron, desde el último miércoles 11 de septiembre, de diversos personajes dispuestos a contar la historia de su mayor conveniencia. Pero la historia es una sola e incluye tanto los logros como los delitos.

Un examen riguroso y alejado de todo apasionamiento político no puede soslayar que en el gobierno de Fujimori fue capturado el genocida y cabecilla de Sendero Luminoso, Abimael Guzmán. Ni que las exitosas reformas implementadas durante la década de los noventa cimentaron la prosperidad económica de las últimas dos décadas. Pero tampoco podemos tener memoria selectiva y olvidar, convenientemente, que el régimen autocrático de Fujimori perpetró graves delitos e institucionalizó la corrupción.

Como medio cuya línea editorial propugna la defensa de los derechos individuales, los valores democráticos y las libertades económicas, podemos decir que Fujimori dejó un mejor sistema económico. Y también que fue responsable de un grave retroceso político e institucional, cuyos efectos nos aquejan hasta hoy, porque las instituciones económicas de un país deben respaldarse en sólidas instituciones políticas (SE1969). Y no hay que tener miedo —como algunos medios— de decirlo.

El fallecimiento de Fujimori, por el contrario,

debe convertirse en una oportunidad para reflexionar sobre algo más profundo: el lamentable deterioro de casi todas las figuras presidenciales que tuvo el país en este siglo. Aunque en muchos casos sea un reflejo del accionar o de las malas decisiones del mandatario de turno, que los jefes del Estado de nuestro país terminen sus días condenados, procesados o presos habla también de los peruanos que los pusimos en el poder.

Ya sea porque aprovecharon la debilidad del aparato estatal para cooptar instituciones, recibieron financiamientos de campaña bajo la mesa, sucumbieron a la corrupción, traicionaron la confianza de la ciudadanía o llegaron a la jefatura del Estado de manera improvisada, cada uno de los últimos ex presidentes del

país encarna las taras que hoy aquejan a nuestra precaria democracia. Y es muy probable que la actual presidenta Dina Boluarte siga el mismo camino.

Los ciudadanos, por nuestra parte, debemos asumir la responsabilidad

de las decisiones que tomamos en las urnas. Sólo así podremos evitar que, en el largo plazo, la Presidencia sea ocupada por personas sin integridad, que terminen en la cárcel, mancillando el honor que el cargo debería ostentar.

Como ocurre en otros países, deberíamos aspirar a que las figuras presidenciales, más allá de su tinte político, sean relevantes para nuestra vida pública. Que participen del debate de políticas de Estado y dialoguen con otros líderes para alcanzar consensos en torno a los asuntos críticos que debemos resolver como sociedad. El día que eso ocurra, los problemas que corroen a nuestra democracia habrán empezado a ser superados; entre ellos, la polarización. ■



Fujimori dejó un mejor sistema económico y también un grave retroceso político e institucional. No temamos decir ninguna de las dos cosas.

GRUPO HABITAT LE DA LA BIENVENIDA A PRUDENTIAL SAF

Cumple tus metas con los fondos
mutuos de **Prudential SAF**
respaldada por Prudential, una de
las compañías financieras líderes
en el mundo con:

Casi 150 años de trayectoria

Más de 50 millones de clientes



Conoce más en:

www.prudentialsaf.com.pe



Prudential SAF

 **HABITAT**

Qué Pasó



1 BRECHA. El déficit fiscal acumulado en los últimos 12 meses (agosto 2023-agosto 2024) se situó en 4% del PBI, informó el BCR. Aunque se registró una moderada alza en los ingresos fiscales, el resultado se explica principalmente por el incremento de 10.5% en el gasto no financiero del gobierno. En un reporte, la agencia Fitch Ratings señaló que ve probable que el Perú incumpla la meta de déficit fiscal por segundo año consecutivo.

2 OPERACIÓN. Volcan Compañía Minera cerró su oferta de intercambio de bonos con el respaldo del 81.37% de los tenedores, lo que equivalió a US\$297 millones. Como parte del proceso, la empresa emitió nuevas notas senior por US\$299.8 millones, con una tasa de 8.750% y vencimiento en el 2030. Tras esto, Fitch Ratings elevó la calificación de la minera de 'CCC+' a 'B-'. La calificador destacó la reducción de riesgos de refinanciamiento y el aplazamiento del pago de su préstamo sindicado de US\$400 millones hasta 2029.

3 REDUCCIÓN. El BCR recortó en 25 puntos básicos la tasa de interés de referencia de la política monetaria, de 5.50% a 5.25%, tal como esperaba el consenso del mercado. El instituto emisor señaló que espera que la inflación subyacente siga una tendencia decreciente y la inflación anual se mantenga en el centro del rango meta (2%) en los próximos meses.

4 NORMATIVA. El gobierno emitió un decreto legislativo que introduce cambios a la Ley N.º 31557, fijando

una tasa de 1% del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) sobre las apuestas deportivas online y los juegos de azar en línea. Según la norma, la Sunat será responsable de verificar que las plataformas extranjeras actúen como agentes de percepción del impuesto. Además, se aplazó al 1 de diciembre del 2024 el cobro del IGV a empresas de servicios digitales como Netflix, Spotify, entre otras, inicialmente previsto para octubre.

5 RESCATE. El gobierno aprobó un decreto de urgencia para apoyar a Petroperú ante su crisis financiera. El ministro de Energía y Minas, Rómulo Muchó, señaló que la nueva ayuda es necesaria para que la petrolera estatal siga operando y cumpla con sus obligaciones, como la compra de crudo y el pago de intereses. Además, enfatizó que Petroperú deberá implementar medidas de austeridad. Por su parte, la presidenta Dina Boluarte reiteró que la empresa no será privatizada y anunció que se nombrarán directores que "amen la patria".

6 DECESO. Alberto Fujimori Fujimori, ex presidente de la República entre los años 1990-2000, falleció el miércoles 11 de setiembre de 2024, a la edad de 86 años. El ex mandatario había recobrado su libertad en diciembre de 2023, por disposición del Tribunal Constitucional, luego de pasar 15 años en prisión por homicidio y otros delitos cometidos durante su mandato. Luego de conocerse su fallecimiento, el gobierno decretó duelo nacional por tres días.



INNOVA MENTES

Un podcast de CREDICORP



Conversaciones que transforman

Con las mentes más brillantes del mundo corporativo y las startups

Escucha **Innovamentes**, el nuevo video podcast de **Credicorp**, y conoce las historias de los líderes que están transformando la industria financiera en la región.

Suscríbete ahora



Spotify | @innovamentes



YouTube | @grupocredicorpperu

CREDICORP

PRESIONES DESBORDADAS

La coerción de gobiernos regionales y de algunos ministerios para capturar recursos y relajar controles se impuso en la elaboración del presupuesto. Y también habría gatillado la reciente salida de altos funcionarios que se opusieron.



POR JUNIOR MIANI Y
JONATHAN TERRANOVA

Las fuertes presiones recibidas por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) para incrementar el gasto, provenientes del propio Ejecutivo y de su afán por congraciarse con gobiernos regionales y partidos políticos con presencia en el Congreso, marcaron la reciente presentación del proyecto de Ley de Presupuesto Público del 2025.

Distintas fuentes involucradas en las negociaciones del MEF y de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), a las que logró acceder SEMANAeconómica, apuntan en la misma dirección: la elaboración del proyecto de ley presentado ante el Congreso tuvo detrás una creciente insistencia por ajustar la distribución presupuestal y relajar los controles, para beneplácito de los gobiernos regionales. Dichas presiones habrían llegado incluso a desencadenar la renuncia de la hasta hace unos días viceministra de Hacienda, Betty Sotelo, el pasado 9 de septiembre. Una renuncia oficializada poco después de culminar la elaboración del presupuesto público y justo antes de que el titular del MEF, José Arista, lo presentara ante el Parlamento.

Detalles ocultos

Sotelo, una funcionaria con amplia experiencia en el manejo de las finanzas públicas, habría sido señalada como un obstáculo para las pretensiones no sólo de gobiernos regionales, sino también de ciertas carteras ministeriales, como las de Salud y Educación. Pretensiones que buscaban, a todas luces, capturar más recursos del Estado. "[Sotelo] trató de contener los pedidos de presupuesto, siempre se ponía firme. Este año las presiones políticas fueron demasiadas y pidieron su cabeza", reveló a esta revista una fuente del MEF con conocimiento del hecho, que pidió la reserva de su identidad.



La renuncia de Sotelo fue aceptada formalmente el 10 de septiembre. Ese mismo día, el ministro Arista sustentó el proyecto ante la Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República, presidida por la congresista de Alianza Para el Progreso (APP), Lady Camones. Según pudo conocer SEMANAeconómica, la permanencia de Arista al frente de la cartera también estuvo en entredicho en más de una ocasión durante la elaboración del presupuesto. Su continuidad obedecería, en gran medida, a que finalmente habría accedido a mostrar una actitud más permisiva ante los pedidos de otras carteras y de los gobiernos subnacionales.

La presión también habría contribuido a precipitar la salida de la ministra de Vivienda,

Evolución del PIA y el PIM de gobiernos regionales y locales

En miles de millones de S/

■ PIA ■ PIM

Gobiernos regionales



Municipalidades



*El PIA corresponde al PL de presupuesto 2025. El PIM se refiere a final del siguiente año.

**El PIM del 2024 hasta el 8 de septiembre.

Fuente: MEF. PL de presupuesto 2025.

Construcción y Saneamiento, Hania Pérez de Cuéllar. De acuerdo con las fuentes consultadas, ella habría cuestionado las partidas en favor de los gobiernos regionales con el argumento de que estos siguen teniendo dificultades en su ejecución presupuestal. "Esto causaba incomodidad en la presidenta y sus ministros cercanos", agrega una de las fuentes.

Pérez de Cuéllar terminaría siendo relevada el 3 de septiembre. Consultada por esta revista, la ex ministra negó haberse opuesto a transferir más recursos a las regiones. Pero sí reiteró que el MEF debería hacer seguimiento para asegurarse de que los recursos asignados finalmente se ejecuten.

Sin garantías

El proyecto de presupuesto que surgió como fruto de estas presiones es menos expansivo que el del año en curso. Sólo contempla un incremento de 4.6%, bastante menor que el de 2024 (12% respecto a 2023). Y es consistente con el crecimiento económico previsto. Pero no existen garantías de que la negociación del proyecto en el Congreso no arroje nuevas

"[Betty Sotelo] trató de contener los pedidos de presupuesto [...] y pidieron su cabeza"

concesiones presupuestales.

La propuesta del Ejecutivo incluye disposiciones que evitan que los recursos no devengados al cierre del año en gobiernos subnacionales reviertan al tesoro, bonificaciones a funcionarios y una serie de autorizaciones para modificar presupuestos en favor del gasto corriente. Especialmente, en el Ministerio de Salud, liderado por César Vásquez, militante de Alianza Para el Progreso.

Para el ex viceministro de Economía, Carlos Casas, si bien la pretensión de darle al menos S/1 millón para proyectos a todos los municipios del país es efectista y puede "dejar aparentemente tranquilos" a los alcaldes, esta no garantiza un gasto eficiente. Según Videnza, el umbral de competencias mínimas para una inversión pública es mucho más alto (S/5 millones). Y, aunque la OCDE recomienda sincerar los presupuestos para reducir las diferencias entre los montos de apertura y las posteriores modificaciones, en la actual coyuntura no hay garantías de que cesen las transferencias discrecionales en favor de gobiernos regionales y municipales. "El gobierno quiere anunciar que se pueden reducir las transferencias, pero no creo que desaparezcan [...] Hay que considerar qué organizaciones en el Congreso tienen influencias como Alianza Para el Progreso en la Comisión de Presupuesto (APP)", advierte el politólogo Pablo Roca.

Distintos gobernadores regionales ya han manifestado que el presupuesto asignado es insuficiente para sus demandas de recursos, como señala Werner Salcedo, Gobernador Regional de Cusco y presidente de la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales. Una opinión compartida por los alcaldes de dos distritos de Lima con serios problemas financieros, como Rimac y Ancón, lo que pone aun mayor presión sobre el gobierno y sobre la discusión que se desarrollará en el Parlamento.

El año pasado, varias iniciativas del Congreso que suponían gasto fueron incluidas mediante nuevas disposiciones finales, sin fuente de financiamiento. Esta dinámica podría repetirse. Y, además, el actual proyecto contempla una reserva de contingencia inflada, que da margen para el clientelismo. "La presión [de gasto] siempre estuvo, pero el gobierno tenía más apoyo político para imponer límites. Seguramente esto será un festín de gasto del Congreso", anticipa el ex titular del MEF, Luis Miguel Castilla.

Variación de presupuesto por gobierno regional en el 2025*

En var. % PIA



*Se compara al PIA del PL del presupuesto 2025 respecto al PIA del 2024

Fuente: MEF - PL del presupuesto 2025

COSECHA DEL SUEÑO AMERICANO

Florida suma desarrollos inmobiliarios peruanos a paso acelerado y se consolida como el mercado más atractivo de EE.UU. para estos. Los proyectos ya rondan la veintena y su facturación es cada vez más relevante en los ingresos totales de las inmobiliarias.



POR EDWARD ABARCA

Florida se consolida como el destino estadounidense preferido por las desarrolladoras peruanas para poner en marcha sus proyectos inmobiliarios foráneos. A fines del 2020, algunas de las inmobiliarias más importantes del mercado local observaron que la zona sur del Estado del Sol crecía aceleradamente y se convertía, a raíz de la pandemia del Covid-19, en el destino favorito de muchas personas para teletrabajar frente al mar. Lo que constituyó un fértil para diversificar inversiones que, hoy, empiezan a arrojar sus frutos.

Hub de oportunidades

El mercado inmobiliario de Florida creció 4.3% desde junio del 2022 a la fecha, según estima la firma especializada Zillow Group Inc. Este incremento la ubicó como el segundo mercado del *real estate* norteamericano, superando a Nueva York y sólo por detrás de California. "Mucha gente de California y Nueva York se mudó porque podían teletrabajar pagando menos impuestos. Las oficinas principales de las compañías más grandes se han mudado a la Florida", cuenta Rocio Dianderas, CEO de Inversiones Inmobiliarias Global, empresa especializada en la gestión de bienes raíces dentro y fuera del Perú.

Florida dejó de ser un Estado para vacacionar y pasó a ser una jurisdicción atractiva para asentarse, con lo cual ingresar a ese mercado constituía una excelente forma de ampliar el abanico de la cartera de clientes potenciales. "La demanda es muy sólida aquí. A diferencia del Perú, nos compra el mundo entero", afirma el socio y director de proyectos de V&V en Estados Unidos, César Paniagua. El grupo inmobiliario opera como *co-developer* con Location 3 Investment, una desarrolladora local. De esa alianza surgió Vertical Developments, que tiene 12 proyectos en distintas ciudades de Florida (ver gráfico). "[La facturación del portafolio en Estados Unidos] equivale a US\$400 millones al año. En el Perú facturamos, más o menos, S/400 millones", revela Paniagua.

Edifica es otra de las inmobiliarias que decidió expandir su oferta al sur de la Florida, en el 2021. La inmobiliaria se unió a un socio norteamericano con más de tres décadas en el mercado para fundar North Development, una sociedad que, a la fecha, tiene tres proyectos en Brickell, el centro financiero de Miami. "Necesitas tener el conocimiento de un socio con muchos años en el mercado y con éxito

Proyectos de inmobiliarias peruanas en Florida



comprobado para que los bancos te financien", dice el socio de Edifica, Juan Carlos Tassara.

El know how local es un aspecto clave. "La única manera de conseguir buenos terrenos es asociándose con desarrolladores locales de peso", reconoce Dianderas. Y, a buenos terrenos y buena venta, mejores resultados. "En el 2023, nuestras ventas en Estados Unidos representaron el 10% de la facturación global de la empresa. Este año van a representar el 25%", anticipa Tassara.

Una tendencia similar observa el Grupo T&C, que hoy posee un proyecto en Miami que empezará a construirse a inicios del 2025. "En pocas semanas, hemos vendido 50 unidades. Es un mercado muy dinámico por todo lo que ofrece la ciudad. Además, la tributación es bastante más benigna que en otros estados", explica el gerente general del Grupo T&C, William Ticona.

Más Florida

Tras la consolidación del sur de Florida, hoy exis-

ten otras zonas que también empiezan a despertar el interés de las desarrolladoras peruanas. Una de ellas es LibreCorp. A través de su marca LibreHomes, tiene en cartera tres proyectos de casas unifamiliares y multifamiliares en diferentes zonas de Central Florida y un proyecto en Washington State.

"Decidimos salir del sur, donde hay alta competencia de inversiones, para explorar otras ciudades con mucha demanda", argumenta el socio de LibreCorp, Alfonso Vigil.

La inmobiliaria buscó zonas desarrolladas cercanas a grandes ciudades, como Clermont, en Central Florida. Allí ha construido un condominio cerrado con 11 townhouses. "Central Florida tiene un potencial altísimo de vivienda local por el movimiento de los grandes almacenes a esa zona. Se pueden

encontrar tierras baratas para construir casas con alta rentabilidad", precisa el socio de LibreCorp, Carlos Perales. Del total de ventas realizadas y proyectadas por la inmobiliaria, las unidades que tienen en Estados Unidos representan el 50% de su facturación. ■

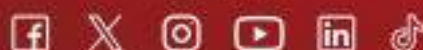
"La facturación del portafolio en EE.UU. equivale a US\$400 millones; en Perú, a S/400 millones"



SEMANA económica

Las más importantes primicias empresariales y el mejor análisis del mercado para los tomadores de decisiones del Perú

Síguenos en



SEMANAeconómica

ESPECIAL

TRANSICIÓN ENERGÉTICA



- **Los actores e industrias** que están liderando la transición
- Los agentes financieros **que impulsan esta transformación**
- **Los nuevos jugadores** de la creciente apuesta por proyectos renovables
- El impacto de **la transición vehicular a nivel país**

Fecha de publicación:
6 de octubre

Cierre de publicidad:
2 de octubre

Contacto comercial:
publicidad@se.pe



Gestión del Talento

- **ESTRATEGIA** El rejuvenecimiento de los puestos directivos
- **EMPRESAS FAMILIARES** Los nuevos escalones de la sucesión
- **DIGITALIZACIÓN** Una valla más alta para las *HR Tech*

Ejecutivos

Estrategia a la medida

Las empresas peruanas aceleran la hiperpersonalización del viaje de sus colaboradores, en medio de recambios generacionales y un abordaje cada vez más integral.



EXPERIENCIA DEL COLABORADOR

EL NUEVO DISEÑO *TAILOR-MADE*

La personalización llega a cada vez más rincones de la estrategia de personas. El uso de *data* y el trabajo con los líderes hoy resulta clave para rastrear, medir y optimizar dichos viajes.

POR MARISOL ALVARADO B

Empresas de rubros tan disímiles como los seguros, la maquinaria pesada y el consumo masivo están acelerando su transición hacia un gestión del talento cada vez más *ad hoc*. El objetivo es claro: optimizar la experiencia de sus distintos tipos de colaboradores y, a la vez, atraer y fidelizar nuevo talento.

Ahora, los esfuerzos de hiperpersonalización se están concentrando en los beneficios, las capacitaciones e incluso procesos hasta hace poco considerados 'estándar', como el reclutamiento. Su alcance involucra a colaboradores de todo nivel: entre ellos, los directivos. "La personalización ya es un requerimiento del mercado", remarca César Maldonado, director de Capital Humano de Arca Continental.

Las estrategias requieren, hoy, que cada compañía profile a sus colaboradores. Conocerlos es el primer paso para crear una propuesta de valor *tailor-made* (ver gráfico). El género, la edad y el área del negocio en la que trabajan son algunas de las variables que toman en cuenta para diseñar los perfiles.

Aquellas empresas que tienen planes estructurados de persona-

lización van un paso más allá y crean arquetipos del colaborador. "[Los arquetipos] son grupos de personas que tienen algo en común. No solamente una misma generación, género o área. Los arquetipos tienen que ver con características personales que necesita la empresa", explica Verónica Rendón, líder de Talento en Mercer Perú.

VIAJES PERSONALIZADOS

La hiperpersonalización de la experiencia del colaborador se manifiesta en los 'viajes' que realiza dentro de la empresa. Etapas como el *onboarding* o la movilidad dentro de esta se personalizan según el perfil.

Komatsu-Mitsui, por ejemplo, identificó que la búsqueda de crecimiento profesional era una necesidad transversal en la empresa y el sector. Así, implementó programas de capacitación diferenciados según los objetivos de cada perfil. "Vemos que el personal técnico busca crecer a posiciones con más responsabilidad, donde ejercen un rol de supervisión y liderazgo. [Por eso] tenemos un programa de Gestión Integral del Talento Técnico", cuenta Rocío Ramírez, su gerenta de Talento.





mick

Para ello, el análisis de datos resulta fundamental. A mayor información, más fácil será implementar cambios en los 'viajes' del colaborador e identificar oportunidades de mejora en los mismos. En línea con ello, Arca Continental modificó los requisitos de búsqueda para la contratación de colaboradores operativos y de ventas, a fin de reducir la rotación en dichas áreas. La iniciativa contribuiría a reducir la rotación total de la empresa de 18% a 16% este año, anticipa Maldonado.

GESTIÓN CERCANA

Diseñar experiencias *tailor-made*,



QUIENES TRABAJAN LA EXPERIENCIA DEL COLABORADOR ASPIRAN A LA HIPERPERSONALIZACIÓN

sin embargo, supone también modificar procesos internos. La comunicación constante con el empleado, la evaluación periódica de las iniciativas desplegadas y su optimización continua representan un reto para las áreas de Talento. La flexibilidad es clave

para adaptarse a la modificación o el descarte de proyectos. "No se trata de mantener lo que tengo e ir incrementando. Hay que ir transformando [las iniciativas]", dice Fernanda Gobbo, gerenta de Recursos Humanos de Natura. La empresa incrementó el nivel de satisfacción de sus colaboradores en 20% tras replantear su iniciativa de *snacks* saludables para sus trabajadores.

Una implementación exitosa de los 'viajes' cada vez más personalizados requerirá, además, el involucramiento de los líderes. La relación con su equipo y el trabajo conjunto con el área de Talento agilizan la adopción, evaluación y modificación de la personalización. Mapfre, por ejemplo, trabaja planes de desarrollo para líderes que contemplan al talento como un eje central de su formación. "El líder tiene un doble rol: trasladar el conocimiento técnico y el crecimiento personal al colaborador", recuerda Julie Beteta, subdirectora de Personas y Organización de la aseguradora.

Las empresas apuntan a seguir profundizando su apuesta por las experiencias *tailor-made* en el corto y mediano plazo. La personalización será cada vez más específica, a medida que la tendencia se acentúe. "Quienes trabajan la experiencia del colaborador aspiran a la hiperpersonalización", concluye Renzo Rossi, consultor y experto en estrategia de personas.

Proceso para diseñar la experiencia del colaborador



Fuente: Mercer



RECAMBIO GENERACIONAL

LOS MILLENNIALS TOMAN SU SILLA EN LOS PUESTOS DIRECTIVOS

La valla generacional para acceder a puestos de liderazgo en diversas compañías del país se está reduciendo. Los *millennials* empiezan a liderar la toma de decisiones en algunos sectores, mientras las empresas buscan cómo sortear su alta tendencia a la rotación.

POR ALBA RAÚPAS O.

La frase “la edad es sólo un número” nunca se vivió tan a flor de piel entre los puestos de liderazgo de las compañías locales. Hoy, el cambiante entorno y la irrupción de generaciones más jóvenes a la fuerza laboral de estas están reduciendo, en muchos casos, la valla generacional para llegar a posiciones directivas. La idea de que un cargo ejecutivo puede asumirse recién a partir de cierta edad, usualmente superior a los 50 años, está siendo desterrada poco a poco.

El descenso etario es cada vez más marcado, con nombramientos de *millennials* —personas entre los 26 y 41 años— en puestos gerenciales de jugadores importantes del mercado. Un caso reciente es el del CEO de Ripley Perú, Rodrigo Guajardo, quien asumió la posición con apenas 34 años, en agosto del 2022. “Incorporar a personas más jóvenes nos ayuda a generar cambios, transformaciones importantes. Un *baby boomer* no trabaja de la misma manera que un *millennial*. Y el futuro no está con los *baby boomers*. Es importante ir adaptando las organizaciones y los modelos de negocio para que perduren en el tiempo”, explica

la gerente de Gestión de Talento del *retailer*, Patricia Subauste. El 65% de los *millennials* de Ripley ocupan ahora posiciones claves para el negocio.

EL PASO ADELANTE

Hoy, son las mismas empresas las que están impulsando el recambio generacional de sus puestos directivos, conscientes de la necesidad de contar con jóvenes en la toma de decisiones y, sobre todo, de que su ausencia podría resultar contraproducente. “Tenemos el enfoque en el crecimiento de personas desde abajo, de nuestros *high potential*. Trabajamos con matrices de talento a nivel de organización, enfocadas en las personas que identificamos para posiciones críticas para el negocio. No sólo les brindamos formación, nos enfocamos en generar experiencias para que asuman nuevos roles de liderazgo”, cuenta la gerente corporativa de Gestión Humana de Industrias San Miguel (ISM), Midori Akamine.

Las agendas de diversidad e inclusión en las organizaciones también son un factor que impulsa el recambio. No sólo en el *entry level*, sino también en puestos de liderazgo. “Venimos im-

plementando una estrategia de inclusión y diversidad con una serie de prácticas y políticas que cubren a toda la organización. Esto llevó a transformaciones en nuestros roles de gerencias a nivel global y, así, cumplir gradualmente nuestro compromiso de diversidad, equidad e inclusión", detalla la directora senior de Recursos Humanos para la región Wacam (Chile, Perú, Ecuador, Colombia y Caribe) de Mondelez, María Gabriela Herrera.

Los *skills* más valorados en esta nueva generación de líderes *millennials* son la innovación, la adaptación al cambio, un liderazgo horizontal y cercano y sus conocimientos digitales, de acuerdo con Rocio Portugal, People, Culture & RS Manager de Pluxee Perú. Además, su desarrollo potencial ha empezado a equipa-



INCORPORAR A PERSONAS MÁS JÓVENES [EN PUESTOS DE LIDERAZGO] NOS AYUDA A GENERAR CAMBIOS, TRANSFORMACIONES IMPORTANTES

rar la balanza con el hasta hace poco innegociable factor de los años de experiencia.

Para compensar la falta de años recorrido que podría tener un *baby boomer* o un ejecutivo de la generación X, las empresas

acompañan ahora a los nuevos líderes con programas de *mentoring* y *coaching*. "Lo que está funcionando bien es que los líderes experimentados de la propia organización guíen a los jóvenes profesionales en estos desafíos, cuando asumen puestos de liderazgo. El *chief of staff* es un nuevo puesto que los institucionaliza y se coloca dentro de la estructura para acompañar al gerente general joven. En el Perú, por ejemplo, una empresa de *delivery* tiene esta figura", cuenta el consultor de Research & Development de LHH Perú, Pierpaolo Talleri.

RETOS ETARIOS

Frente al creciente apetito de renovación, sin embargo, no todos los sectores avanzan al mismo ritmo. Algunos como el tecnológico, *retail*, banca, consumo masivo y de RR.HH. lideran la carrera. En el caso de BBVA, por ejemplo, el 59% de sus líderes son *millennials*. "Eso te habla de un cambio muy fuerte en la generación de líderes", dice el gerente general adjunto de Talento y Cultura de BBVA Perú, Enrique Medina. En sectores "duros" — como minería o ingeniería —, la cesión de la posta a las generaciones jóvenes es hoy más desafiante.

Igual de retador es el convivir con el alto nivel de rotación que hasta ahora muestran los líderes más jóvenes. "Antes, uno se quedaba 20 años en una misma compañía. Pero las nuevas generaciones pasan dos, tres, cinco años y ya buscan un cambio. Ahí es donde hemos tenido ciertos desafíos. Desde hace un año, nuestras iniciativas clave están fuertemente enfocadas en cultura y liderazgo. Porque, si no trabajamos esos factores, no podremos asegurar la transformación y el desarrollo", explica Akamine. ■



ISTOCK



GRUPO AJE

“EL COMPROMISO CON EL EQUIPO DE TALENTO ES REDUCIR CARGA PARA CONCENTRARSE EN LA GESTIÓN”

José Carlos Ascarza, gerente global de Talento Humano del *holding* de la familia Añaños, detalla cómo este aborda la hiperpersonalización de la gestión de su talento, en más de 20 países, y la sucesión familiar.

POR MARISOL ALVARADO B.

El Grupo AJE tiene más de 10,000 colaboradores. ¿Cómo logran personalizar la experiencia de tantas personas en la organización?

Buscamos apoyar al colaborador como un individuo. Nos enfocamos en darle autonomía y responsabilidad, a través de la supervisión de su jefe, tratando de apoyarlo en cada momento. Hay un acercamiento a la persona y su núcleo familiar. Eso genera un sentido de pertenencia bastante fuerte.

¿Cómo gestionan el tener que hacerlo con equipos repartidos en más de veinte países diferentes?

Los jugadores clave en este proceso son los *country managers*. La mayoría tiene muchos años en la empresa, son peruanos que empe-

zaron acá, que han vivido y trabajado de la mano de los fundadores. Esto lo reforzamos con una primera línea sólida, que los acompañe en el proceso.

¿Por qué debe evolucionar la personalización de la experiencia del colaborador en el Perú?

Es clave. Al personalizar [la experiencia del colaborador] casi que existe una propuesta por individuo, con ciertos lineamientos, con directrices macro, pero entendiendo qué es lo que moviliza al colaborador.

¿Qué rol cumple la digitalización del área de Talento Humano en la gestión de los equipos multinacionales del Grupo AJE?

Es clave para la organización, no sólo para el área. Hay que enfocarse en

CALIDAD
WASC | Senior College and
University Commission

30 AÑOS
UPC

30 AÑOS
UPC

MINERVA

30 AÑOS
UPC



Edward Roekaert, CEO y Rector de la UPC



Ben Nelson, CEO de Minerva

30 AÑOS
UPC

UPC Y MINERVA: LA ALIANZA QUE RE-EVOLUCIONARÁ LA EDUCACIÓN SUPERIOR

El lunes 10 de septiembre, en el Country Club Hotel, la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y Minerva anunciaron una alianza que promete re-evolucionar la educación superior en el Perú. Edward Roekaert, CEO y Rector de la UPC, y Ben Nelson, CEO de Minerva, detallaron cómo esta colaboración integrará metodologías avanzadas, como el aprendizaje activo y el aula invertida,

en el sistema educativo peruano.

Minerva, creadora de la universidad más innovadora del mundo, aportará su experiencia para ofrecer a los estudiantes peruanos nuevas herramientas y métodos prácticos de aprendizaje. Esta unión resalta el compromiso de la UPC con la evolución educativa y marca un importante avance en la formación académica del país. ■



Juan Pablo Klingenberg, Chief Commercial Officer de Laureate Perú; Jack Zilberman, Decano de la Facultad de Negocios de la UPC; Pascual Chiarella, Decano de la Facultad de Ciencias de la Salud de la UPC; y Jason Sherrill, Director UPC University of Arizona Program en la UPC.



Ben Nelson, CEO de Minerva; Edward Roekaert, CEO y Rector de la UPC; y Christian Haeblerle, CEO de Laureate Perú.

istock



procesos robustos, que automaticen tareas manuales, repetitivas y que permitan generar una escala, debido a la cantidad de países y operaciones que manejamos. Buscamos sistemas ágiles y flexibles. La tendencia hace unos años era tener toda la información en una sola suite. Hoy, la experiencia nos dice que funciona tener varios sistemas que puedan integrarse para sacarles el máximo provecho, de acuerdo a la necesidad.

¿A qué herramientas digitales apela la compañía?

Tenemos cuatro sistemas. Primero, un sistema pagador, el SAP. Estamos en proceso de incorporar a todos en el mismo payroll. Eso permitirá generar reportes automatizados. El segundo es Rankmi. Luego, tenemos un desarrollo interno para la academia virtual, el repositorio de todas nuestras capacitaciones a disposición de los colaboradores. El cuarto es una app [desarrollada por AJE] que nos acerque al equipo comercial. Ya está implementada en Ecuador y Colombia. Buscamos implementarla a nivel global.

¿Qué objetivos persigue el proceso de digitalización del área de



EXISTEN PROTOCOLOS FAMILIARES, RESPECTO A LA SEGUNDA GENERACIÓN, COMPLETAMENTE ESTRUCTURADOS Y ALINEADOS

Talento Humano?

El primero es implementar el proyecto principal que tenemos en todos los países donde operamos. Quisiéramos culminar en el 2025. En general, el compromiso con el equipo de Talento Humano es ayudarlos a reducir su carga administrativa y operativa para que se puedan concentrar en la parte de gestión, que estén más tiempo con el colaborador para entender mejor sus necesidades.

¿Qué resultados han obtenido en lo que va del 2024?

Uno es [lograr] un resultado de

satisfacción de clima laboral que se ubique por encima del 80%. El año pasado llegamos al 84% de satisfacción. La segunda meta asociada a ello era que todas las operaciones de los países tengan, al menos, 80% de satisfacción. El año pasado llegamos al 80% de las operaciones que tienen más de 80% de satisfacción. Estamos muy cerca. Nos hemos planteado sacar 85% y que el 100% de las operaciones esté encima de 80% este año. En octubre tomaremos la encuesta anual.

También hemos logrado la mejora de procesos —encabezada por nuestro sistema pagador—, la implementación del clima laboral en Rankmi, la escuela virtual y nuestra app que nos acerca al colaborador, a su familia y a nuestro core, que es la parte comercial.

A 36 años de su fundación, ¿en qué etapa está el proceso de profesionalización del Grupo AJE?

La compañía ha pasado por varios momentos. Nuestro CEO, Augusto Bauer, ingresó a la compañía en el 2016 [y asumió como CEO en el 2021]. Desde su gestión, [el Grupo AJE] comenzó a trabajar de manera muy profunda en el gobierno corporativo, la profesionalización, traer cuadros que permitan que la compañía perdure, crezca y se consolide.

¿Qué medidas aplica el Grupo AJE para que la sucesión de los herederos Añaños no entre en conflicto con este proceso de profesionalización?

Ese es un tema que se maneja en el board. Te puedo compartir que existen protocolos familiares, con respecto a la segunda generación, completamente estructurados y alineados, que permiten estar tranquilos con respecto al futuro de la organización. ■

BECAS BCP: UNA PUERTA ABIERTA HACIA UN MEJOR FUTURO PROFESIONAL

El exitoso programa educativo del líder del sector bancario ya ha logrado cambiarle la vida a más de 1,000 jóvenes peruanos. Hoy, se alistan a entregar hasta 100 nuevas becas con una propuesta más completa y transformadora.

“La educación superior transforma vidas y tiene un efecto multiplicador que se extiende a varias generaciones”, afirma Verónica Roca-Rey, gerente de Responsabilidad Social y Relaciones Públicas del BCP. Basándose en esa premisa, el BCP lanzó hace doce años un programa orientado a asegurar una educación de calidad para los alumnos de colegios públicos y privados a nivel nacional. El objetivo era sencillo: abrir las puertas a jóvenes peruanos para que vivan una experiencia educativa que, a pesar de su inmenso talento, no podrían haber experimentado por falta de recursos económicos. “Comenzamos con becas dirigidas principalmente a carreras de administración e ingeniería en algunas de las principales universidades del país. Al otorgarles becas a estos jóvenes con alto potencial, ellos podían a su vez generar cambios significativos en la sociedad”, enfatiza Roca-Rey.

Habiendo transformado más de 1,000 vidas desde su lanzamiento, Becas BCP es un programa integral que continúa evolucionando y sofisticándose. Hoy ofrece becas universitarias y técnicas, permitiendo un alcance más amplio. Hoy, el programa ofrece tanto becas universitarias como para carreras técnicas, lo que le permite tener un alcance más amplio. “Actualmente tenemos alrededor de 400 jóvenes en cartera, además de 400 graduados que ya están trabajando”, señala Roca-Rey. El objetivo final del programa es lograr la inserción laboral del becario, y los indicadores respaldan su efectividad: actualmente, el programa goza de un 98% de inserción laboral entre sus participantes.

El secreto detrás del éxito del programa radica en la red de soporte que el BCP ha construido para asegurar el desarrollo de los alumnos. A los becarios se les asigna un tutor que juega un rol fundamental, en tanto los apoya a adaptarse a su nueva dinámica universitaria. Este acompañamiento es clave para el éxito del programa en sus etapas más tempranas. Adicionalmente, con el propósito de que los becarios desarrollen un perfil más completo que les asegure un mayor éxito en el mercado



El secreto detrás del éxito del programa radica en la red de soporte que el BCP ha construido para asegurar el desarrollo de los alumnos

laboral, el BCP les ofrece talleres de habilidades blandas y de artes expresivas. “Esta es una época de cambios que pueden ser muy difíciles para este grupo, ya que se enfrentan a una realidad nueva. El taller de artes expresivas les permite salir de su cascarón y les ayuda a generar nuevas relaciones”, expone Roca-Rey.

Luego, los talleres de habilidades blandas permiten a los jóvenes desarrollar aquellas capacidades que requiere el mercado laboral, asegurando su inserción.

El acompañamiento no termina ahí: alrede-

dor del séptimo ciclo, cuando el becario inicia su búsqueda de prácticas pre-profesionales, acceden al programa de Mentoring Laboral, donde un líder del BCP se convierte en su mentor de manera voluntaria, para compartir su experiencia laboral y brinda consejos al becario para su inserción en el mercado. “La mayoría de estos jóvenes proviene de entornos sociales con gran necesidad económica y queremos que puedan tener referentes en el mundo corporativo. Muchas veces son la primera generación de su familia en acceder a una educación superior. Por ello, les asignamos mentores, con quienes tienen sesiones virtuales de mentoría”, explica Roca-Rey. Al elegir al mentor, se busca que haya tenido una trayectoria a la que el becario pueda aspirar. “El objetivo es que el mentee se vea reflejado en su mentor”, añade.

Si bien hoy algunos becarios del programa trabajan en el grupo Credicorp, este no es necesariamente el fin que persigue. “Tenemos otro enfoque: estamos retribuyendo a la sociedad. Esta es nuestra contribución, una forma de tangibilizar el impacto que puede tener la empresa privada en el Perú”, enfatiza Roca-Rey. La edición 2025 de Becas BCP ya está activa, y para más información sobre el programa se puede ingresar a viabcp.com/becasbcp. ■



EMPRESAS FAMILIARES

LA SUCESIÓN TIENE AHORA DISTINTOS ESCALONES

La profesionalización gerencial de las empresas familiares del país ha ingresado a una nueva fase. Con el recambio generacional, los miembros de los clanes familiares están migrando directamente hacia el directorio o a cumplir su rol de accionistas, y cada vez menos hacia las gerencias.

La sucesión de las empresas familiares peruanas y su gestión ha dado un paso más hacia la profesionalización. La incorporación de gerentes externos y ajenos a la familia viene acelerándose en el país, mientras las cúpulas familiares empiezan a migrar, en algunos casos, directamente hacia puestos del directorio o a concentrarse en profesionalizar su rol como accionistas.

Hoy, la tendencia es impulsada por la asunción de muchas segundas generaciones de familias empresarias. Y la tendencia se acentuaría aun más con la llegada de las terceras (ver gráfico). "Cada vez es más común que estas empresas contraten gerentes independientes. Hemos notado un aumento significativo en la demanda de estos roles especializados, que casi se ha duplicado en los tres últimos años", revela Ricardo Fernández, *Managing Partner* de Amrop Perú.

NUEVO GOBIERNO

La aceleración de esta apuesta se enmarca en el intento por profesionalizar la estructura de gobierno de compañías familiares que buscan mayor solidez de cara al mercado. "Todo gira alrededor del gobierno corporativo. Con la incorporación de directores independientes, se está propiciando la

profesionalización de las principales gerencias, a través de planes de sucesión y protocolos de familia", cuenta Carlos Aguirre, profesor de ESAN y director independiente en empresas familiares.

Con un gobierno corporativo más sólido, gestionado por gerentes independientes, las empresas buscan ahora trazar y garantizar nuevos planes de crecimiento. "Las empresas familiares que buscan crecer o expandirse en mercados más amplios están reconociendo la importancia de contar con expertos externos en gestión, operaciones y otros roles específicos", dice Beatriz Boza, socia de Gobierno Corporativo y Empresas Familiares de EY Perú.

En esa dirección apuntó, por ejemplo, el reciente cambio de mando en Industrias San Miguel (ISM), presente en seis países, además del Perú. Al cierre del 2023, la empresa de consumo masivo designó a Walter Tapia como su primer gerente general ajeno a la familia, en reemplazo de Cintya Añaños, hija del matrimonio de los fundadores Jorge Añaños y Tania Alcázar. "Es una clara muestra de que estamos en un proceso de transición en nuestro modelo de gobierno, lo cual nos ha exigido alinear nuestros planes de cultura y talento", explica Midori Akamine, gerente corporativo de Gestión

Humana de ISM.

Hoy, a diferencia del manejo que muchas empresas familiares tenían hasta hace no mucho tiempo, ISM no cuenta con puestos garantizados para la familia en las principales gerencias. "La familia va asumiendo cada vez más un rol de dirección, como parte del plan de sucesión", detalla Akamine. Además del directorio, organismo al que ingresó la saliente gerente general, en ISM la familia Añaños cumple un rol de mentoría con los nuevos líderes. Así, participa en la transición, su capacitación y el desarrollo de proyectos.

DELICADO RECAMBIO

Hoy, la profesionalización de las empresas familiares demanda una gestión planificada, sobre todo, para no afectar la cultura. Y es que la falta de claridad sobre los motivos de determinado nombramiento de un miembro de la familia puede desalentar la llegada del mejor talento.

Por ello, las compañías familiares peruanas están trabajando en establecer líneas y requisitos de sucesión claros tanto para el talento externo como para el de la propia familia. "Mientras más detallada y estructurada sea la documentación y los procesos en la gestión del talento, menor será la posibilidad de que haya conflictos y malentendidos", dice Fernández.

De cara a la propia familia, una estrategia de sucesión clara empodera el liderazgo de los sucesores. La herramienta más empleada para ello suele ser el protocolo de familia, todavía no tan extendido en el Perú. "Este especifica qué competencias académicas y profesionales debe tener un familiar antes de entrar a la empresa", dice Aguirre. En estos protocolos, una demanda cada vez más recu-



LA DEMANDA DE GERENTES AJENOS A LA FAMILIA CASI SE HA DUPLICADO EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS

rente es que los miembros de la familia trabajen en otras corporaciones o multinacionales, como parte del mismo rol jerárquico que aspiran a asumir en el negocio familiar, según la Asociación de Empresas Familiares (AEF).

Aunque aún existe un impor-

tante número de familiares cuya formación se da dentro de la empresa familiar, el siguiente paso en el escalafón apunta cada vez menos a la gerencia general. "Un directorio debe estar en capacidad de poder botar al gerente general. Y a un miembro de la familia no lo suelen botar. Por ello, hacen carrera en el negocio, pero luego pasan al directorio", afirma Boza.

Para ejercer roles de gestión o de dirección, los sucesores de las familias empresariales peruanas están trabajando hoy en tres frentes. "Primero, crear su propio liderazgo frente a la generación anterior. Luego, mantener los valores y responsabilidad del negocio. E impulsar el espíritu de emprender e innovar", concluye Mario Salazar, representante de la AEF.





DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS

UNA VALLA CADA VEZ MÁS ALTA PARA LAS *HR TECH*

Si hasta hace no mucho tiempo el foco estaba puesto en digitalizar los procesos más duros, las empresas peruanas hoy le están demandando a las *HR tech* servicios cada vez más holísticos, adaptables e integrables con sus sistemas.

POR CLAUDIA GUTIÉRREZ C.

La necesidad de las empresas de digitalizar más y más procesos de recursos humanos está obligando a las *HR Tech* a ofrecer un servicio cada vez más integral. La digitalización de procesos duros, relacionados a pago de nómina y contratos, eran los servicios más demandados hasta hace poco. Hoy, sin embargo, la mirada es cada vez más amplia entre las empresas peruanas.

La digitalización de procesos de evaluación de desempeño, de encuestas de clima laboral y del

acceso a los programas de beneficios de los colaboradores han ganado mayor relevancia como *dealbreaker* para la contratación de los servicios de una *HR Tech* en el Perú. “Comenzamos por el lado de las remuneraciones, pero nos fuimos transformando en una empresa con una solución *all-in-one*, que cubra todo el ciclo de vida del colaborador”, cuenta el CEO de Talana, Ignacio Spiniak.

Y, ahora, la automatización del flujo de trabajo y la eficiencia en el uso del tiempo serán las siguientes prioridades, como parte de una demanda cada vez más sofisticada. “El objetivo principal es promover la autogestión de colaboradores y líderes. Que dependan cada vez menos de pedir información a recursos humanos”, remarca la gerente de Gestión de Talento de Rimac Seguros, Ximena del Valle.

INTEGRALES E INTEGRADOS

Los principales jugadores del mercado buscan ahora poner en marcha un sistema integrado para la gestión de su talento. “Es una aspiración evolucionar nuestra operación de *Human Resources* hacia un *Human Capital Management*, que nos permita integrar la gestión de los diferentes procesos que ma-



BLOK

nejamos, pensando siempre en lograr ser cada vez más digitales, eficientes y enfocados en nuestros colaboradores", afirma la gerente de Atracción de Talento Digital de BCP, Mónica Hinostroza.

La necesidad de tener este sistema integrado supone que los procesos internos y las plataformas de HR Tech deban conversar entre sí. Y este aspecto es cada vez más relevante en la contratación de los servicios de estas últimas. "[Rankmi] es una herramienta que nos apoya por la parte *soft* y nos permite tener la flexibilidad de sistemas que se adecúen a nuestra realidad. Nos funciona muy bien tener varios sistemas que se puedan integrar para sacarle el máximo provecho", señala el gerente global de Talento Humano del Grupo AJE, José Carlos Ascarza. Además, el *holding* trabaja con SAP para payroll, cuenta con un sistema interno de capacitaciones virtuales y tiene una *app* con procesos *self-service* para los colaboradores y *managers*.

Las HR Tech ya han identificado esa necesidad. Por eso, han emprendido el camino para conectar sus plataformas con otras interfaces. Buk, por ejemplo, ofrece una API para conectar dos *softwares*, de modo que sus clientes tengan la flexibilidad de utilizar sus propios sistemas. "Si quieren que nuestra centralización contable del módulo de remuneraciones



EL OBJETIVO ES QUE COLABORADORES Y LÍDERES DEPENDAN CADA VEZ MENOS DE PEDIR INFORMACIÓN A RECURSOS HUMANOS

se conecte con el ERP que lleva la contabilidad, se hace", cuenta el *country manager* de Buk Perú, Sebastián Ausin.

LO QUE ESTÁ POR VENIR

La creciente búsqueda de sistemas integrados le ha abierto la puerta a tecnologías emergentes, como la Inteligencia Artificial (IA), en la optimización de procesos. El reclutamiento y la selección es una de las ramas con fuerte presencia de la IA. Recientemente, por ejemplo, Rimac implementó en su área de ventas un *chatbot* que puede predecir si un candidato tiene las aptitudes para el puesto. Ello tomando como referencia la información de su *currículum vitae*, según cuenta del Valle.

El siguiente paso será que la IA contribuya a centralizar también la toma de decisiones en las compañías. "Lo que quieren ver los CEO son datos correlacionados,

traer toda la información de los distintos departamentos y poder hacer inferencias", señala el *country manager* de Rankmi, Esteban Orellana.

HR Techs como Apprecio, por ejemplo, ya están buscando implementar la IA en todos sus módulos, desde el *engagement* de los colaboradores hasta asuntos más estratégicos. "Buscamos que nuestros módulos no sólo hagan análisis, sino que brinden recomendaciones personalizadas", dice la *country manager* Perú de Apprecio, Katia Li Kam.

Pero eso no será todo. Para seguir agregando valor a sus plataformas, las HR Tech apuntan a incorporar en ellas servicios que aún no están integrados y podrían complementar el *journey* del trabajador, como el de salud. Es el caso de Talana, que planea anexas a su plataforma de Perú un *marketplace* de seguros para los colaboradores. La herramienta ya está en Chile.

Por ahora, el reto pendiente de las HR Tech seguirá siendo la adaptación de las plataformas a industrias más "duras" o tradicionales. "Si es un trabajador de manufactura, mina o agro, no tiene interacción permanente con una plataforma, a diferencia de un trabajador de ventas. Es importante identificar el tipo de negocio para adaptar la herramienta", finaliza el gerente corporativo de RRHH del Grupo EFE, Vidal Flores. ■



INTELIGENCIA ARTIFICIAL

UNA REVOLUCIÓN LABORAL POR DESCUBRIR

La Inteligencia Artificial (IA) tiene la capacidad de transformar la gestión de personas para concentrarla en aspectos realmente humanos, siempre y cuando su implementación sea ética y responsable.

Hace algunos días, conversaba con profesionales de distintos sectores sobre nuestro conocimiento y comprensión de la Inteligencia Artificial (IA) y sobre los campos en los que esta tecnología se está desarrollando con mayor o menor intensidad. Y es que, hoy, muchas universidades de prestigio ofrecen, en sus programas de maestría, cursos y especializaciones en IA. E incluso he notado la ansiedad de muchos expertos que, en su afán de no sentirse descalificados, necesitan descubrir, conocer y entender cómo funcionan las diversas herramientas que nos ofrece la IA, como ChatGPT, DALL-E, PowerBI y Canva, entre otras. Herramientas que están facilitando el trabajo en muchas organizaciones, pero que claramente representan sólo el inicio de un camino que recién comienza. Y cuyo destino aún desconocemos.

Entre otras cosas, la IA está revolucionando también los procesos en el mundo laboral y, especialmente, en un área que me apasiona: la gestión de per-

sonas. L'Oréal y Unilever son algunos ejemplos de empresas en las cuales la IA ha logrado agilizar los procesos de selección, mejorando la evaluación de candidatos y reduciendo el tiempo de contratación. La tecnología, además, puede crear programas de formación personalizados y facilitar la supervisión del rendimiento de los empleados, proporcionando retroalimentación en tiempo real y ayudando a identificar áreas de mejora.

Así, la IA le permite a los profesionales de recursos humanos centrarse ahora en aspectos más estratégicos y realmente humanos. Y, según el informe "La IA en el trabajo ya está aquí. Ahora viene la parte difícil", realizado por Microsoft Corp. y LinkedIn este año, el 75% de los trabajadores ya utiliza la IA en el trabajo. Entonces, los empleados quieren la IA y no esperarán a que las empresas se pongan al día.

Aunque hay evidencia clara de los beneficios, este camino recién empieza. Y es que la IA también plantea desafíos éticos y de equidad que no debemos



RENZO ROSSI,
CONSULTOR Y EXPERTO EN
ESTRATEGIA DE PERSONAS



Paloma Jimenez,
Gerente de Área Banca
Afiliada del BCP

BCP **ENALTA**

IRIDIUM WINE FEST 2024

El BCP organizó del 5 al 7 de septiembre el Iridium Wine Fest, un evento exclusivo dirigido a sus clientes Enalta, donde pudieron vivir una experiencia única con catas de vinos, música en vivo y gastronomía de alto nivel. En la edición 2024, el evento se presentó con un estilo sobrio y elegante, alineado con la esencia de la marca y enfocado en brindar a los asistentes una experiencia única.

Durante el evento, los asistentes participaron en catas guiadas por expertos, explorando una cuidadosa selección de vinos de alta gama. Además, recorrieron galerías sostenibles que destacaban el arte y la cultura del vino, disfrutaron de stands de comida gourmet especialmente diseñados para maridar con las bebidas, y se relajaron en espacios de degustación pensados para brindar una experiencia sensorial completa. Cada detalle, desde la disposición de los espacios hasta la atención personalizada, fue meticulosamente organizado para crear una atmósfera de lujo y sofisticación.

Como resultado, el Iridium Wine Fest se consolidó como un referente en eventos de alta gama, superando las expectativas de los invitados. Estas actividades reafirmaron el compromiso del BCP con ofrecer experiencias exclusivas y valiosas para sus clientes. ■



Sergio Málaga y
Karina Dancuart.



Pierina Ruiz de Somocurcio,
Product Owner del
Segmento Afiliado del BCP



Mario Caveró, Fabiola Collie,
Adelai Diez Canseco, y Tomás Caveró.

ignorar. La falta de transparencia en los algoritmos puede generar preocupaciones sobre la justicia y equidad en la toma de decisiones que arroja la tecnología. Por eso, es crucial que los empleados comprendan y entiendan cómo se utilizan estos sistemas y se sientan tratados de manera justa. La recopilación de datos precisos y diversos es fundamental para evitar sesgos en los resultados obtenidos por la IA.

La irrupción de esta tecnología en las empresas puede generar resistencia entre los empleados por el temor a ser reemplazados. La tecnología, sin embargo, debe facilitar la vida de las personas, no complicarla. La IA está destinada a complementar al ser humano, permitiendo que las personas se centren en tareas que requieren creatividad, empatía y juicio humano.

Hoy, resulta esencial comunicar de manera efectiva estos beneficios de la IA y cómo pueden mejorar la experiencia laboral. Su potencial reside en transformar procesos complejos



LA IA LE PERMITE A PROFESIONALES DE RRHH CENTRARSE EN ASPECTOS REALMENTE HUMANOS

y mejorar la toma de decisiones estratégicas.

La IA tiene la capacidad de transformar, por ejemplo, la gestión de personas, siempre y cuando su implementación sea ética y responsable. El balance entre la tecnología y la inter-

vención humana puede generar un entorno laboral más eficiente y satisfactorio en las empresas. Como dijo Kai-Fu Lee, uno de los mayores expertos y pioneros en inteligencia artificial, "la IA es la herramienta más poderosa que hemos creado, pero debemos usarla sabiamente para mejorar la vida humana".

La IA es una herramienta poderosa que, si se utiliza correctamente, puede enriquecer nuestras vidas y mejorar el mundo laboral. Para ello, nos toca ir paso a paso, con responsabilidad. De la ruta de una milla que nos toca transitar, apenas estamos dando los primeros pasos. Aún somos aprendices, no expertos. ■

TELECOMUNICACIONES

El *private equity* sigue a la fibra óptica

Las altas tasas de crecimiento siguen atrayendo a fondos de inversión que elevarán la competencia. La disputa más agresiva estará, ahora, en regiones ajenas a Lima.

La creciente presencia de fondos de inversión en el segmento de Internet hogar de fibra óptica apunta a elevar aun más la competencia en todo el país. Los operadores usarán este capital externo para acelerar sus planes de despliegue de fibra, sobre todo, en ciudades fuera de Lima, conectar la mayor cantidad de clientes y, así, ganar *market share*.

Las oportunidades de crecimiento que ofrece la fibra óptica están lejos de agotarse, incluso a cuatro años del inicio del boom. El nivel de penetración todavía es bajo. "Solo alrededor del 30% de los hogares tiene fibra. En Sudamérica, es el 50%", advierte el director ejecutivo de DN Consultores, Carlos Huamán.

En contraposición, los usuarios demandan cada vez más velocidad en sus servicios de Internet. Un atributo estrechamente ligado con la fibra. "La velocidad promedio de Internet fijo se ha duplicado", cuenta el expresidente de Osiptel, Gonzalo Ruiz Díaz.

Este escenario mantiene al Perú como una plaza atractiva para nuevos operadores o inversionistas interesados en las altas tasas de crecimiento. Prueba de ello es que tres fondos ingresaron en el último año: KKR compró el 54% de la empresa de fibra de Telefónica, PangeaCo; Scale Capital adquirió el 70% de MiFibra; y Linzor Capital compró recientemente

el 100% del negocio residencial de Win.

El ingreso de estos fondos de inversión acelerará los tendidos de fibra de las operadoras. Telefónica, por ejemplo, apunta a cerrar el año con 4.4 millones de hogares pasados. "En el 2025, queremos superar los cinco millones", proyecta el Director de Marketing de Telefónica, Luis Acuña. MiFibra, por su parte, espera triplicar su cobertura.

Esta agresiva expansión apunta a acelerar, a la vez, la captación de clientes. Por ejemplo, cuando Linzor Capital invirtió en Mundo Pacífico, una empresa chilena de fibra, el número de clientes se triplicó en dos años, según cifras de la Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile. La experiencia de KKR en Chile y Colombia fue similar y buscarán replicarla en el Perú. "Esperamos llegar en los próximos

meses a más de un millón de clientes conectados y, en el 2025, superar los 1.3 millones", dice Acuña.

Ahora, el crecimiento se enfocará en regiones ajenas a Lima (SE 1902). "Replicaremos el éxito de Lima en provincia", adelanta Win. Y es que una mayor brecha de infraestructura, como la que existe al interior del país, abre oportunidades para invertir y crecer a mayor velocidad (ver gráfico). "Más del 60% o 70% de nuestra expansión de fibra se da en provincias. Cada vez crecerá más", reconoce Acuña.

Los otros jugadores de fibra, sin embargo, no se quedan atrás. WOW espera alcanzar los 600,000 clientes en el 2024. "La idea es seguir la expansión en provincias, pero también trabajamos para entrar a San Juan de Lurigancho y Los Olivos [...] Nos hemos aliado con DGo y nos sorprende que más del 15% del *share* de ventas sea con estos planes", adelanta su cofundador, Rodrigo Arosemena. (ASU)

Tres fondos ingresaron en el último año al mercado: KKR, Scale Capital y Linzor Capital

Crecimiento de las conexiones de Internet fijo en el país

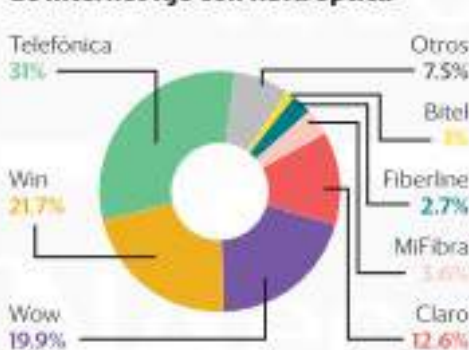
En var. %



Junio del 2024 versus junio del 2023

Fuente: Planeta de Osiptel

Participación en el mercado de Internet fijo con fibra óptica



Fuente: Planeta de Internet

ENTRETENIMIENTO

EL BOOM DE LA DIVERSIÓN

El mercado de centros de entretenimiento familiar crece sostenidamente, impulsado por la necesidad de experiencias de esparcimiento y diversión tras la pandemia del Covid-19, y por la estrategia desplegada por los malls para incrementar el flujo de visitantes y el tiempo de permanencia en sus instalaciones.

En los últimos cuatro años, las empresas del rubro han ampliado sus operaciones en Lima y regiones. "En el 2019 teníamos contabilizados 78 locales con este tipo de oferta en 22 centros comerciales. Al 2023, la cifra aumentó a 107 locales en 36 malls", señala el director de RE Propiedades, Sandro Vidal.

El entretenimiento se ha convertido en una categoría imprescindible. "Incluso, los centros comerciales de formato vecinal [con área arrendable menor a 10,000 m²] ya destinan un espacio para este tipo de locatario", señala el gerente de consultoría e investigación de JLL, Luis Sánchez.

El número de locales también se refleja en la reciente apuesta a largo plazo de Real Plaza. "Actualmente, tenemos 32 espacios de entretenimiento en Lima y provincias. Para el cierre del 2024, serán casi 40. Además, estamos ampliando Real Plaza Primavera y Real Plaza Piura. Serán, en total, 15,000 o 20,000 m² destinados a un mix de entretenimiento y gastronomía", cuenta la gerente de marketing de Real Plaza, Angélica Vásquez.

En el Jockey Plaza, la categoría de entretenimiento



ha crecido 126% desde el 2019, revela su directora comercial Mariana Becerra. "Hoy tenemos más operadores en el rubro. Hemos pasado de tener 6,446 m² a 14,514 m² para este tipo de oferta. Definitivamente nos interesa seguir reforzando esta categoría, porque atrae a las familias

completas y nos ayuda a incrementar el tiempo de permanencia", apunta Becerra.

A raíz de los resultados positivos alcanzados por las empresas del rubro, varias de ellas ya están alistando la apertura de nuevas sedes. "El año pasado teníamos 2,300 m². Este 2024 vamos a cerrar con 5,000 m² y esperamos tener más de 10,000 m² en el 2025", proyecta el gerente general de Supernova, Bruce Wagner. Su plan es llegar a regiones en los próximos meses y abrir dos nuevos locales en malls y su primer parque de entretenimiento puerta a calle.

Aunque el número de jugadores ha crecido en

los últimos años, esto no disminuirá el margen para seguir obteniendo buenos resultados. "El próximo año esperamos crecer en la facturación local, en promedio, 20%. En diciembre abriremos [en Surco] un centro de entretenimiento

Los buenos resultados están motivando a las empresas a abrir más locales

de aproximadamente 1,000 m²", cuenta el gerente general de Fun Jungle, Dieter Garfias.

Sus planes a corto plazo incluyen abrir en Bogotá, Santiago de Chile y Ciudad de México.

Por su parte, Jump Spot, espera que su facturación crezca 25% este año y ampliar su portafolio en 2025. "Estamos a puertas de abrir nuestro décimo centro de entretenimiento en el Mall Aventura de Santa Anita. Para el 2025, evaluamos cinco aperturas, algunas en provincia y otra de un local puerta a calle", dice su director, Luis Felipe Calle. (EAA)

AGROPECUARIO

ALERTA POR DRAWBACK

La propuesta del Ejecutivo de reducir la tasa de restitución de derechos arancelarios (drawback) de 3% a 0.5% golpeará, principalmente, a las agroexportadoras pequeñas.

El drawback actúa como un subsidio a las exportaciones no tradicionales. El 50% es devuelto al agro. En 2023, le fueron restituidos más de S/1,000 millones. Un cambio de tasa abrupto afectaría los ingresos en la medida que los contratos de venta ya están negociados. "Campañas como las del mango, la uva y el arándano ya establecieron precios y tendrían que asumir pérdida", señala el gerente general de la SNI, Antonio Castillo.

El impacto sería diferenciado por tamaño de empresa. "Para nosotros no es tan determinante. Quita rentabilidad a la operación, pero no es de vida o muerte", dice el director de Agrícola Pampa Baja, Juan Carlos Paredes. Similar opinión tiene el gerente general de Uvica, Darío Nuñez. "Un 2.5 [menos] no te quiebra", afirma.

El impacto será mayor para las empresas con menos liquidez. "El retorno adicional nos ayuda y los 2.5 pp menos se trasladarían en igual magnitud a nuestros costos. Pero perjudica al pequeño exportador o al último de la cadena de pagos, el productor", explica el gerente general de Evergreen Agro, Álvaro Fuster.

Un menor drawback sí restaría competitividad al sector, debido a los mayores costos laborales de la nueva ley agraria. "Es un enorme desacierto, pues el sector viene golpeado por El Niño y el ciclón Yaku", critica el exdirector de Agrorural, Marco Vinelli. En su opinión, la medida solo busca ahorros fiscales, y no responde a las necesidades del sector. (CCG)

FORMALIZACIÓN SIN CANDADOS

El proyecto de ley que está trabajando el Ministerio de Energía y Minas (Minem) para regular la pequeña minería y la minería artesanal no tendría los suficientes candados para evitar nuevos atentados contra las concesiones mineras.

Tras ser sometida a consulta pública en julio y recibir comentarios de diversos actores del sector hasta hace dos semanas, el Minem planea presentar la iniciativa al Congreso a finales de este mes. Su objetivo es eliminar el Registro Integral de Formalización Minera (Reinfo) –tras 12 años de vigencia– y establecer un marco normativo más ordenado para que la minería artesanal y la pequeña minería puedan formalizarse. “Ya no hablamos

de un registro. Todos [los que estén] en vías de formalización pueden adecuarse a este marco legal”, explicó la directora general de Formalización Minera del Minem, Mayra Figueroa, a RPP.

Los mineros ilegales usan el Reinfo como escudo protector, pues les permite operar sin permisos mientras dura el proceso de formalización (SE1904). Hoy existen 84,588 registros, de los cuales el 80% está suspendido. A la fecha, sólo se han concretado 2,081 formalizaciones. **El sistema estará vigente hasta fines de este año, pero existe un problema: la iniciativa del Minem plantea que el nuevo sistema otorgue un periodo de transición de hasta 330 días. “En la práctica, el Reinfo, estaría vigente casi 11 meses más”.**

En la práctica el Reinfo estaría vigente 11 meses más

advierte a esta revista el socio de Payet, Rey, Cauvi, Pérez Abogados, Raúl Ferreyra.

Hoy, en el Congreso existen iniciativas para prorrogar el Reinfo. “El Minem ha tratado de hacer una norma lo más sencilla posible, que ataque algunas cosas, pero que no tenga tanto rechazo congresal”, opina una fuente del sector minero que participó en los comentarios del proyecto.

La Confederación de Pequeños Mineros del Perú también está en contra de la propuesta. “De repente, los reglamentos pueden poner mano más fuerte. Pero el sector formal de la mediana y la gran minería está pidiendo que se regule desde la ley, o terminaremos en la misma

situación”, dice la misma fuente.

Y es que el proyecto del Minem también plantea otorgar beneficios a los titulares de concesiones mineras que suscriban contratos de explotación con mineros pequeños o artesanales. Pero no propone acciones de monitoreo de las operaciones una vez ya formalizadas para prevenir conflictos entre las partes. “No hay programas que incentiven cómo se va a implementar esta minería, cómo va a convivir, cómo se ejercerá frente al incumplimiento”, indica el exviceministro de Minas, Augusto Cauti.

Por ello, aún requiere mejores capacidades de supervisión y fiscalización de los gobiernos regionales. “Plantea la posibilidad de una asistencia técnica del OEFA o el Osinergmin, pero debería ser obligatorio”, dice el presidente y gerente general de Antamina, Víctor Gobitz. (CGC)

“Estamos registrando la marca en Chile, Bolivia y Colombia”

Raúl Vergara, gerente general de Footloose, adelanta que la cadena peruana de calzado podría sumar en el 2026 un segundo país a su presencia internacional. Espera facturar \$340 millones este año, un 9% más que en 2023.



SEMANA Económica

El 1T24 fue desafiante para la industria de calzado. ¿Cómo le fue a Footloose?

Tuvimos un decrecimiento de entre 10% y 15%. Nos salvó la campaña escolar: sólo en la categoría escolar, crecimos 40% en ventas. Esto hizo que el 1T24 no sea tan crítico. El 2T24 fue mucho mejor, nos ayudó la mercadería que teníamos para el invierno. Cerramos el 1S24 creciendo 2%, con mejores expectativas para el 2S24.

El costo de los fletes aumentó este año. ¿Qué medidas tomaron para no trasladar todo el incremento al consumidor?

Se dio algo natural del mercado: Al no tener capacidad adquisitiva, prefiere un producto

de calidad con precio más accesible. Para eso están nuestras marcas propias. Nos enfocamos en mejorar la calidad del producto, con precios muy accesibles e incluso ofertas 2x1.

¿Los márgenes de Footloose se vieron afectados?

El margen de todas formas disminuyó, entre 4% y 5%. Pero también invertimos cerca de \$1 millón en implementaciones para tener eficiencias en nuestra logística.

En octubre de 2023 Footloose llegó a Ecuador. ¿Cómo les va allá?

Nuestras marcas propias han sido muy bien recibidas. Para las siguientes temporadas va-

mos a tener mercadería que llega directamente a Ecuador, lo que genera eficiencias. Esperamos abrir dos tiendas más este año.

Además de Ecuador, se evaluaron otros mercados, como Chile, Bolivia y Colombia.

¿Footloose ingresará a alguno de estos? Estamos registrando la marca en esos países, pero en la última revisión de la estrategia de cara al 2025 identificamos tiendas que necesitan refuerzo en el Perú, así como armar el negocio de franquicias en Ecuador. Podríamos entrar a otros países en el 2026.

¿Cuánto facturará Footloose este año?

Unos \$340 millones, 9% más que en 2023. (AÑO)

GASTRONOMÍA

VUELVEN LOS COMENSALES

Los 'restauranteros' están logrando darle la vuelta a los malos resultados del 2024 y ahora tienen expectativas de cerrar el año en azul. La mejora de las perspectivas turísticas y de consumo para los próximos meses ha motivado que algunos empresarios gastronómicos incluso pongan sobre la mesa la posibilidad de abrir nuevos locales.

Los consumidores venían siendo cautelosos en el gasto desde finales del año pasado. Sin embargo, la situación cambió tras los primeros depósitos de los fondos de AFP. "Las ventas se dispararon entre 40% y 50% ese fin de semana. Fue una locura", recuerda el dueño de la barra criolla y marina El Gran Combo, Gonzalo Pajares.

A la par del consumo local, también se disparó el consumo extranjero, impulsado por la llegada de turistas, que creció 23% entre enero y junio, de acuerdo con cifras del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (Mincetur). "El 40% de nuestras ventas han vuelto a ser a turistas. Los fines de semana, el 85% de nuestro

público ha sido extranjero", dice Pajares.

Ambos drivers se mantendrán al alza hacia finales de año, impulsados por eventos como el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC). "Van a ser un gran aliado para que el consumo se mantenga activo, porque atrae a muchos empresarios", explica el director general de Segundo Muelle, Daniel Manrique.

El escenario descrito permitirá a los 'restauranteros' ajustar, nuevamente, sus expectativas de crecimiento. "Ahora, definitivamente, voy a cerrar

"Muy pronto vamos a retomar las inversiones en nuevos locales"

con crecimiento positivo respecto al 2023; quizás un 5% por encima", estima el CEO del Grupo San Antonio, Rubén Sánchez. Así, podrían retomar sus planes para inaugurar nuevos locales. "Muy pronto vamos a retomar la inversión. Hoy estamos en un proceso de levantamiento de fondos", detalla.

Segundo Muelle también ha activado la inversión en locales a nivel local. "En junio del próximo año deberíamos abrir un restaurante más en Miraflores", adelanta Manrique. La marca busca diversificarse con una cafetería, recién inaugurada. En síntesis, el 2024 volverá a ser un año de recuperación para el sector. (ASU)



INDUSTRIA

"La meta es duplicar las ventas al 2030"

Carlos Lahura, director gerente del fabricante de materiales industriales SKF Group, explica la alta relevancia del Perú en la facturación regional de US\$100 millones y sus perspectivas.

¿Cómo han evolucionado las operaciones de SKF Group en el Perú?

Los rodamientos son el principal producto que fabrica y comercializa SKF, representan el 60% de la facturación. Alrededor de un 30% son servicios de mantenimiento [de materiales industriales]. El 10% restante son productos complementarios. Tenemos atención directa a clientes estratégicos y atención al mercado, a través de una red de distribuidores autorizados en todo el país.

¿Cuánto representa el Perú de las operaciones de la región?

La región está comprendida por Perú, Chile y Bolivia. Facturamos cerca de US\$100 millones, de los cuales Perú representa el 40%. El crecimiento en los últimos dos años ha estado entre 15% y 20%. Este año, esperamos entre 10% y 15%. La meta es duplicar las ventas de la compañía al 2030.

¿A qué responde este crecimiento visto por SKF Group?

Iniciamos una estrategia de fortalecimiento a nuestros distribuidores. Tenemos un modelo *crossdocking*: recibimos la mercadería en el centro de distribución y, automáticamente, la direccionamos a los distribuidores para atender al usuario final. El otro factor ha sido el fuerte crecimiento del área de servicios de mantenimiento. Ha estado muy por encima de la línea de productos y está en el top 5 de 130 países donde opera SKF. Atendemos sectores de la industria pesada: minería, siderurgia, papel y celulosa, cemento, donde brindamos propuesta de valor de rotación confiable y sostenible.

¿Cómo enfocará SKF su estrategia hacia adelante?

Seguiremos fortaleciendo a los distribuidores para que puedan brindar servicios de soporte y asesoría al cliente final. Por otro lado, para seguir creciendo a doble dígito anual, en servicios incorporaremos un uso intensivo de tecnología, tanto en software digitalizado con inteligencia artificial como en hardware, automatizando la recolección de datos. Por último, reforzaremos la remanufactura de rodamientos, que representa un 50% del costo de uno nuevo, reduce los plazos de entrega en 80% y reduce las emisiones de CO₂ en 4 kg al año, por kilo remanufacturado. (CCC)



MICROFINANZAS

Solvencia al límite

Casi un tercio de las microfinancieras del país mantiene ratios de solvencia preocupantes. Y no todas podrán salir del agobio.

El sector microfinanciero sigue enfrentando una coyuntura compleja. Los niveles de solvencia de un grupo importante de entidades se mantienen muy cerca de los requerimientos mínimos. Y mejorar esos indicadores se perfila como un desafío cuesta arriba, dadas las condiciones económicas y las dificultades que sigue enfrentando el sector con la colocación de créditos y la morosidad (SE 1917, SE 1922).

Al cierre del 1S24, el ratio de capital global (RCG) de 8 de las 25 microfinancieras que operan en el Perú se ubicó entre 7.99% y 12.46%, según la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). El dato no es menor: el RCG, que se define como el patrimonio efectivo entre los activos ponderados por riesgo, es un indicador clave para medir la salud del sistema.

Hoy, la SBS exige a las entidades financieras un umbral mínimo de RCG de 9.5% y, para el 2025, el límite subirá a 10%. Según Moody's Local, las entidades con RCG muy próximo al límite regulatorio están en riesgo de caer en insolvencia. Eso significa que, ante escenarios adversos, estas microfinancieras se verían más expuestas a perder sus patrimonios, como explica Enrique Díaz, presidente de la consultora MC&F.



La caída del RCG en varias financieras, cajas municipales, cajas rurales y empresas de créditos responde a las pérdidas de los últimos años. Salir de esa situación requerirá aportes de capital de los accionistas, según Jorge

Carrillo, profesor de Pacífico Business School. Sin embargo, esto no estaría al alcance de todas las entidades.

Las cajas municipales, en concreto, enfrentan la dificultad de que sus due-

ños – los municipios – no disponen de partidas específicas para tal fin, como advierte Moody's. Mientras que, en el caso del resto de microfinancieras privadas, no todos los accionistas estarían dispuestos a aumentar capital, dadas las perspectivas del sector.

Para lograr cierta holgura patrimonial, algunas microfinancieras han reducido sus carteras de créditos. Eso supone vender o castigar carteras y tener más cautela en las nuevas colocaciones de préstamos. En las actuales condiciones, las ventas, fusiones o salidas del mercado son opciones que siguen sobre la mesa. (MAP)

El ratio de capital global de 8 de 25 microfinancieras se ubica entre 7.99% y 12.46%

Evolución del ratio de capital global (RCG) de cajas municipales y rurales (promedio en %)



"El rol subsidiario del Estado no debería limitar a Cofide"

El presidente de Cofide, Jorge Velarde, anticipa que la entidad peleará por tener un rol más activo, como parte de su reforma. Y da detalles de su próxima emisión.

Este año Cofide realizó una emisión por \$300 millones. ¿Qué análisis hace de esta operación?

Ese fue un bono etiquetado social. Alcanzamos una tasa competitiva, que marcó un récord de spread frente al bono soberano comparable. Estuvimos 60 puntos básicos por encima del soberano a 5 años, cotizado en ese momento. Normalmente, los spreads han estado entre 90 y 120 puntos.

¿Cofide volverá a emitir pronto?

Esperamos emitir un bono azul, en la segunda mitad de septiembre. Es un trabajo llevado adelante con FEPCMAC (Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito); específicamente, con seis cajas municipales de ahorro y crédito y con WaterOrg, que es una ONG especializada en servicios de agua y saneamiento. Estamos calculando \$300 millones para atender la demanda de las cajas de refinanciar programas de baños y saneamiento básico, en zonas rurales y periurbanas.

¿Se está trabajando para que Cofide tenga un papel más protagónico en el mercado de capitales local?

Modificamos el plan de negocios de Cofide. Buscamos que actúe como inversionista 'ancla' en emisiones de bonos etiquetadas como sostenibles (social, verde o azul), ya sea en el mercado local o internacional. Un segundo aspecto —que no tenemos habilitado hoy, pero está dentro de las solicitudes hechas al Ejecutivo en el proyecto de modernización del marco legal de Cofide— es que se permita que otorguemos mejoradores (*credit enhancement*) para reducir el riesgo de un bono. Pensamos, principalmente, en garantías sobre un porcentaje de la emisión del

bono o líneas de liquidez. Esos instrumentos, que son típicos de las multilaterales, Cofide hoy no los está brindando.

¿No los brinda por falta de un marco legal que lo permita?

Lo planteamos en la norma [enviada al Ejecutivo] para no tener ninguna duda de que podemos hacer estas operaciones. Tenemos que observar el rol subsidiario de la actividad empresarial del Estado. Pero, bien entendido, ese rol no debería limitarnos. Cofide está para actuar y asegurar que un proyecto necesario para el país se lleve adelante. Y, si hay apetito privado por ese riesgo, Cofide puede dar un paso al costado. De hecho, muchas veces el papel de Cofide no debería ser ni primario ni subsidiario, sino de articulación de actores. Esa es la expectativa que tenemos con la reforma que venimos trabajando con el Ejecutivo.

¿Es factible que haya cambios en la composición del directorio de Cofide?

Ya está anunciado. En los últimos años, los bancos de desarrollo han crecido en términos porcentuales más que la banca comercial. Pero, a diferencia de otros bancos, incluso de países cercanos, Cofide no ha crecido. El plan es abrir el capital para invitar multilaterales y algunas instituciones financieras privadas a sumarse, principalmente con fines de fortalecimiento de capacidades y para asegurar un nivel de institucionalidad que dé mayor confort al mercado. La CAF ya anunció una primera inversión de US\$30 millones en Cofide. Una vez

que salga el marco normativo y se ajusten los estatutos de Cofide, se podrá ejecutar esa inversión patrimonial.

(JC)

REGULACIÓN EN CAMINO

La regulación del mercado local de criptoactivos en materia de prevención del lavado de activos, vigente desde agosto, es sólo el primer paso para el desarrollo de un marco legal más amplio. Fuentes del sector ven esta perspectiva con buenos ojos, pues consideran que una buena regulación apuntalaría el avance de los negocios vinculados a activos virtuales, como las criptomonedas.

Por lo pronto, los proveedores de servicios de activos virtuales consultados por SEMANA Económica aseguran estar preparados para cumplir con las disposiciones antilavado. "Es una normativa que ya se venía digiriendo y que consideramos muy positiva", señala Alberto Rocca, *country manager* de Buda.com Perú.

Las exigencias regulatorias podrían mejorar la confianza de los clientes, pero también generarán costos elevados para los jugadores más pequeños. "La norma puede generar una depuración del mercado", advierte Álvaro Castro Lora, socio de Damma Legal Advisors.

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP asegura que la regulación no pretende sacar a nadie del negocio y no descarta ajustes. "Somos conscientes de que es un sector en el que todos estamos aprendiendo", indica su jefe, Sergio Espinosa.

El superintendente asegura que hay espacio para discutir la regulación de otros aspectos de los criptoactivos, como la protección al consumidor. Es necesario un marco normativo con políticas claras, inteligentes y estables, que proporcionen certezas tanto a inversionistas como a emprendedores, coincide Juan Pablo Fridenberg, director de Asuntos Públicos de Lemon Cash. (MAP)



“En Colombia y México, el hambre de mercado es mayor que en Perú”

Duzko Kelez, CEO de la *fintech* de inversiones Hapi, cuenta que, si bien los retiros extraordinarios de AFP y CTS dinamizaron la inversión de los clientes peruanos, su apetito sigue rezagado respecto a la región.

Hapi logró alcanzar el medio millón de clientes entre Perú, Argentina, Chile, México y Estados Unidos. ¿Cómo ha sido la participación del inversionista peruano este año?

A principios de año vimos una adopción un poco más lenta [que ahora] del inversionista peruano. Los retiros de la AFP y la CTS aceleraron la participación y también la cantidad invertida de aquellos que tienen cuentas. En ese lapso, el avance fue rápido respecto a la región.

¿Por qué la adopción es más lenta en los clientes peruanos, respecto al resto?

En Colombia, Argentina y México, el hambre que vemos por el mercado es mayor que en Perú. Nos estamos poniendo al día. Lo que sentimos, cuando hablamos con clientes del Perú, es que están en una etapa más temprana de su curva de aprendizaje en inversiones. En México, Argentina o Colombia existe más actividad social hablando de inversiones. El movimiento es bastante más fuerte.

La bolsa de EE.UU. tuvo picos en este año. ¿El inversionista local aprovechó esa coyuntura?

Los rendimientos que vemos en el año son bastante similares a los de inversionistas del resto de la región. No vemos que algunos estén invirtiendo mucho mejor que otros. Ha sido un año que ha tenido al mercado concentrado en pocos nombres. Sin embargo, conforme bajen las tasas, veremos una mayor dispersión.

Bajo este marco, ¿ven un cambio en la estrategia de inversión de sus clientes peruanos?

Vemos movimientos fuera de las opciones más básicas, en contraste con años pasados. Ya no están tan concentrados en las ‘Siete Magníficas’. Los que buscan ETF toman, por ejemplo, un S&P500 o un Nasdaq de un subgrupo de empresas, o un ETF de bonos corporativos. Los que invierten en acciones siguen con marcas comunes, como Amazon o Nvidia, pero empezamos a ver nuevas, como Palantir.

¿Hapi ampliará su oferta de productos más allá de EE.UU.?

Tenemos buenas relaciones con algunos agentes de bolsa para hacer alianzas, pero no hay nada concreto. No es un pedido que esté presente entre nuestros clientes. (JTV)



Papeles y Valores Cencosud

En lo que va del 2024, la acción del retailer se mantiene en terreno positivo. Las buenas perspectivas son apuntaladas, en gran medida, por sus operaciones fuera de Chile.

Evolución de la acción de Cencosud

En pesos chilenos (CLP\$)



*H10 de septiembre del 2024

La acción de Cencosud, que cotiza en la bolsa de Santiago de Chile, preserva su buen momento y aún mantiene un potencial de *upside*. Actualmente se ubica en alrededor de CL\$1,800, muy por encima de los CL\$1,450 que registró al cierre de diciembre de 2023. Su rendimiento en el 2024 supera incluso al del índice de referencia S&P CLX IPSA, que acumula una ganancia de 2%. “Nos mantenemos positivos en la acción, vemos espacio aún [de aumento]”, ad-

vierte Joel Lederman, analista senior en LarrainVial SAB. Las buenas perspectivas en torno al retailer se apoyan en su buena generación de flujos. Y, particularmente, en su división de supermercados en Chile, donde viene obteniendo elevados márgenes.

Los ingresos consolidados aumentaron un 7.5% interanual en el 2T24, impulsados principalmente por la expansión en Chile y desempeños positivos en EE.UU. y Brasil. A ello se suma un

efecto cambiario favorable, que compensó los retrocesos en Perú y Colombia. “Está rentabilizando el buen desempeño en el canal *online*. La acción podría cerrar con un *upside* más, pero hay menos margen, por cómo ha avanzado”, dice Guillermo Araya, gerente de Estudios en Renta4.

Hasta ahora, el papel ha soportado las notas negativas en sus resultados; sobre todo, la contracción del *ebitda* en el 2T24. Ahora, se esperan mejores desempeños en sus operaciones fuera de Chile. “Tiene espacio para seguir creciendo en la región, en países como Perú y probablemente más en Brasil y en EE.UU., donde abiertamente señaló que le gustaría seguir creciendo”, recuerda Lederman, quien espera que en Chile mantenga resultados sólidos.

Hoy, la acción de Cencosud cotiza por debajo de los valores fundamentales que estiman Renta4 y LarrainVial. La primera recomienda mantener y, la segunda, sobreponderar. (JTV)



III PREMIOS ESG
Y SOSTENIBILIDAD

Aliados
estratégicos:

esan



"LOS CRITERIOS ESG PASAN A CONVERTIRSE EN UNA VENTAJA COMPETITIVA"

Armando Casis, Director de Sostenibilidad de ESAN, destaca la importancia de vincular los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con las operaciones de las empresas y de formar, desde la academia, líderes capaces de transitar el cambio hacia la sostenibilidad corporativa.

¿Cómo evalúa la evolución en la adopción de criterios ESG por parte de las empresas peruanas?

Los criterios ESG han experimentado una transformación significativa en el panorama empresarial peruano. Antes, su adopción estaba limitada principalmente a sectores como minería y energía. Sin embargo, la creciente conciencia global sobre la sostenibilidad, sumada a las demandas de inversionistas y regulaciones más exigentes, ha impulsado una adopción más generalizada.

Además, para fomentar una mayor adopción y medir el progreso, se han desarrollado índices ESG como el S&P/BVL Perú General ESG. La inclusión en este índice mejora la visibilidad de las empresas y las incentiva a adoptar prácticas más sostenibles. Esta evolución refleja un cambio de paradigma en el que los criterios ESG pasan de ser una obligación regulatoria a convertirse en una ventaja competitiva.

¿Cómo pueden trabajar en conjunto el sector privado y público para impulsar proyectos sostenibles y con impacto en la sociedad?

Se pueden formar alianzas público-privadas para financiar y construir proyectos sostenibles de infraestructura, por ejemplo, a través de Obras por Impuestos.

Además, las universidades pueden co-crear proyectos vinculados a educación, salud y medioambiente, fomentando un compromiso con el desarrollo sostenible y el bienestar social a través de la investigación, formación y colaboración con actores locales y en beneficio de su comunidad estudiantil.



¿De qué forma las empresas pueden empezar a incluir Objetivos de Desarrollo Sostenible en sus diferentes procesos diarios?

Las empresas pueden establecer metas alineadas con los 17 ODS y vincular sus operaciones con estos objetivos, generando un impacto positivo en áreas como salud, educación, igualdad y medio ambiente.

Usar herramientas como el SDG Compass es clave para alinear estrategias, medir impacto y gestionar el progreso. También es esencial implementar prácticas sostenibles en la cadena de suministro, como el uso de recursos renovables, la eficiencia energética y el respeto a los derechos humanos.

¿Cuál es el rol que debe cumplir hoy la Responsabilidad Social en las organizaciones?

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha convertido en una necesidad imperativa para las organizaciones modernas, actuando como un puente entre las operaciones empresariales y el bienestar social y ambiental.

Debe ser capaz de guiar a las empresas en la implementación de prácticas que benefician a la comunidad y el medio ambiente, lo cual mejora la reputación corporativa y fortalece las relaciones con los stakeholders. Además, debe servir como un motor de innovación y diferenciación en el mercado.

¿Qué rol cumple hoy la academia en formar a los ejecutivos que liderarán la transformación sostenible en sus empresas?

Las universidades juegan un papel crucial en formar futuros líderes empresariales, al proporcionar conocimientos sobre prácticas sostenibles y competencias clave, como el pensamiento crítico, la innovación y la responsabilidad social.

Actúan como centros de investigación y colaboración, promoviendo la innovación

en economía circular y gestión sostenible. Al ofrecer experiencias de aprendizaje práctico, como proyectos de consultoría para empresas, preparan a los futuros ejecutivos para liderar una transición hacia un modelo económico más justo y sostenible.

“
Las universidades
preparan a
futuros ejecutivos
para liderar la
transición
”

¿Cuál considera que es la relevancia de iniciativas como los Premios ESG?

[Este premio] impulsa prácticas sostenibles y responsables, y establece un estándar de excelencia que motiva a las empresas a mejorar continuamente su desempeño ambiental, social y de gobernanza. Los Premios ESG, al reconocer públicamente a las organizaciones destacadas, fortalecen su reputación, atraen inversiones responsables y talentos comprometidos, y fomentan una cultura de innovación y sostenibilidad en el sector empresarial. ■

SEMANAeconómica

RÉCORD DE INSCRIPCIONES EN LOS PREMIOS ESG

Iniciamos la etapa de evaluación para reconocer a los más impactantes
proyectos de sostenibilidad del país.



PREMIACIÓN: **9** de octubre
ESAN Convention & Sport Center



III PREMIOS ESG Y
SOSTENIBILIDAD

Aliados estratégicos:



Sistema



Perú



MEIOS DE PAGO

Batalla por las mypes

La competencia por clientes mype apunta a elevar su intensidad, con el ingreso de Yape como nuevo contendiente. Las soluciones *ad hoc* marcarán, ahora, la pauta.

Las empresas de soluciones de pago están desarrollando soluciones *ad hoc* con un importante componente digital, a fin de agregar mayor valor a su oferta destinada a las micro y pequeñas empresas (mypes). Un segmento que se volverá aun más competitivo con la decisión de Yape de ingresar este año a competir, a través de la app YapePOS. “Más del 90% de todos los clientes del Perú son micronegocios. Es ahí donde queremos trabajar. Ahí está el crecimiento y la oportunidad de entregar una propuesta de valor más potente”, explica Christian Alvarado, gerente central de Comercial y Marketing de Izipay.

Hasta hace unos meses, el segmento de las mypes sólo era atendido por Niubiz, Izipay y Openpay. Las carencias de capital de trabajo y la escasa agilidad de los procesos de conciliación —‘dolores’ del día a día en el quehacer de las mypes— abrieron una oportunidad de negocio para esos jugadores. Para suplir esas necesidades, algunos de ellos venían ofreciendo, por ejemplo, transferencias interbancarias gratuitas y acceso inmediato a los fondos del negocio. Ahora, la irrupción de Yape-

POS se suma a ese complejo escenario. “Se diferencia por su practicidad en el uso, comisiones competitivas y abonos el mismo día, además de ofrecer una seguridad robusta respaldada por el BCP”, dice Daniel Rozas, *Product Owner* de Yape. Tras cuatro meses en el mercado, la app ya tiene 8.000 comercios afiliados y su meta es llegar a 20.000 a fin de año.

Las soluciones de adquisición 100% digitales marcarán la pauta de la competencia que está por venir. Se trata de soluciones que permiten procesar transacciones desde un *smartphone*. Niubiz e Izipay fueron los primeros en lanzar su propia app, mientras Openpay evalúa desarrollar la suya. “Es una solución potente y con mucha expectativa de crecimiento en los próximos cinco años. Si bien hoy todavía no es relevante [comparada con el POS tradicional], es algo que seguramente trabajaremos el próximo año”, adelanta Alberto Calderón, su *country manager*.

El uso de apps que funcionen como POS se masificará a medida que los negocios y los clientes se acostumbren a realizar transacciones con sus teléfonos. “La tendencia es al uso de la tecnología. Los bodegueros se han dado cuenta de que tienen que aceptar dinero digital en zonas residenciales. En las más rurales, aún manda el billete”, advierte Andrés Choy, presidente de la Asociación de Bodegueros del Perú.

“Los bodegueros se han dado cuenta de que tienen que aceptar dinero digital”

El desarrollo de soluciones *ad hoc*, debido a la diversidad de los giros de negocio, también será un factor diferenciador. “Tratamos de adaptar la oferta para que puedan elegir lo que más les convenga [según]

su necesidad y capacidad de pago”, señaló Niubiz a esta revista. La empresa viene trabajando en el relanzamiento de su app y este año introdujo la posibilidad de convertir a sus clientes en agentes bancarios, lo cual produce una comisión para las mypes. (MAB)



abc
del
ESG

“ESTAMOS VIENDO UN CAMINO DE TRANSICIÓN HACIA ENERGÍAS RENOVABLES”

En el sexto capítulo del ABC del ESG, Mercedes Gomez, Directora de la Carrera de Ingeniería Ambiental de la UPC, subraya la importancia de entender la huella de carbono como una guía esencial para medir y reducir el impacto en el medio ambiente.

¿Qué lugar ocupa hoy la reducción de la huella de carbono en los criterios ESG?

Las empresas han optado por reducir sus emisiones en función de lo que generan, y han implementado una serie de acciones dentro de sus planes de trabajo para lograrlo. Esto no solo les permite cumplir con la ley, sino también evaluar el impacto que están generando, tomar medidas adecuadas, mejorar su reputación, mantener un buen manejo con la comunidad y fortalecer su relación con sus stakeholders.

¿Qué alternativas tienen las empresas para medir su huella de carbono?

Existen diversas alternativas en cuanto a medición de huella de carbono. Esto va a depender del tipo de la empresa y el tipo de la organización.

Entre las herramientas disponibles, tenemos, por ejemplo, los protocolos de gases de efecto invernadero, que son de los más utilizados para medir emisiones directas o indirectas. También existen herramientas y softwares como el SimaPro para análisis de ciclo de vida. Además, contamos con certificaciones y sellos verdes, entre otros. La elección de las herramientas dependerá mucho de la empresa, la organización y cómo gestionen sus recursos y manejen la reducción de sus emisiones.

¿Cómo funcionan los bonos de carbono?

Los bonos de carbono son uno de los instrumentos clave que las organizaciones utilizan para



compensar sus emisiones de gases de efecto invernadero, ya sea reduciéndolas o mitigándolas. Funcionan como un mecanismo de mercado que permite reducir la huella de carbono que generan, financiando proyectos que disminuyen estas emisiones: las reducen o las eliminan hacia la atmósfera.

¿Cuál puede ser el impacto real de esta medida en la reducción de la huella de carbono?

Actualmente existen regulaciones, y la necesidad de reducir las emisiones debido a la contaminación que estamos viviendo. Esto ha llevado a las empresas a tomar medidas respecto a las emisiones que generan a través de sus industrias o procesos. Los bonos de carbono permiten a las empresas compensar las emisiones que no pueden reducir directamente.

¿Qué rol puede jugar el Estado para reducir la huella de carbono empresarial?

El rol del Estado es muy importante, especialmente en términos de regulación y legislación. Ha establecido metas obligatorias de reducción de gases de

efecto invernadero en diferentes sectores, ya sea mediante estándares de calidad ambiental o límites máximos permisibles.

En los últimos años, ha aumentado el impulso hacia el desarrollo de infraestructura verde, el acceso a tecnologías limpias, la mejora de vehículos menos contaminantes, entre otras iniciativas.

“
Es crucial
fomentar la
educación y
la conciencia
ambiental
”

¿Qué acciones serán claves para acelerar la reducción de la huella de carbono en los próximos años?

Estamos viendo un camino de transición hacia energías renovables, con inversiones en esta área tanto en el norte como

en el sur del país. Además, existen programas de restauración de ecosistemas para remediar el daño causado por nuestras actividades.

Es fundamental establecer fondos de financiamiento, subsidios, y apoyo para la innovación y el desarrollo de tecnologías limpias. Sobre todo, es crucial fomentar la educación y la conciencia ambiental, y buscar cooperación internacional para impulsar estas acciones. ■

“Se habla más de lo que se hace [en sostenibilidad]”

Omar Lam, CEO de Equans Perú, advierte que, si bien el interés por la sostenibilidad está creciendo entre los ejecutivos peruanos, aún no existe tanta “ambición”. La empresa busca reducir en un 40% sus emisiones al 2030.



Credito de foto

Equans provee servicios a empresas que buscan volver sus operaciones más sostenibles. ¿Cuál es el más demandado?

El *facility management*. Este incorpora la gestión de instalaciones y del equipamiento: sistemas de iluminación, de energía, climatización, etc. Lo hemos visto en banca, minería, energía hidrocarburos y en alimentos y bebidas.

¿Por qué las empresas lo priorizan?

Buscan que las personas tengan mejores condiciones físicas y mentales para trabajar. Además, un buen *facility management* te lleva a implementar acciones y mensajes relacionados al impacto sobre el medio ambiente, como la segregación de residuos.

¿Las empresas han evolucionado en su abordaje sobre la sostenibilidad?

Sí. Hay mayor interés y ocupación desde la alta dirección. Sin embargo, no somos tan ambiciosos como deberíamos. Se habla mucho más de lo que se hace [en sostenibilidad].

¿Qué impide ese avance en el “hacer”?

Falta que se genere mayor comunicación entre las compañías. Hay empresas que todavía no se la creen.

¿En qué metas de sostenibilidad trabaja Equans Perú?

Mantenemos la meta de reducir las emisio-

nes [de CO₂] en un 40% hasta 2030. Este año esperamos recibir la tercera estrella de Huella de Carbono Perú por parte del Minam (Ministerio del Ambiente). Para eso, ampliaremos nuestra flota de vehículos 100% eléctricos. También incrementaremos las alianzas con *partners* para la recuperación de residuos.

¿Qué retos enfrenta Equans Perú para alcanzar esas metas?

Uno de los principales desafíos es llegar con la comunicación correcta y oportuna a toda nuestra gente. Somos 2.100 colaboradores. Tenemos personas en Lima y en otras 20 regiones. (MAB)

DESARROLLO PROFESIONAL

¿Por qué nos resistimos a jubilarnos?



Marlene Negreiros,
VP Corporativa de Talento y Cultura
del Grupo UNACEM

El tiempo de jubilarnos inevitablemente llegará y, en ciertos casos, puede que sin previo aviso. Dejemos de postergar la planificación de esta etapa.

Muchas veces nos preguntamos por qué hay grandes líderes de avanzada edad —algunos muy representativos— que aún no deciden jubilarse. La jubilación es, sin duda, una de las etapas de mayor trascendencia en la vida profesional de una persona. Y ese momento llegará, nos guste o no, quizás sin un aviso previo.

Teresa M. Amabile, profesora e investigadora de la Universidad de Harvard, en uno de sus artículos más recientes señala los posibles obstáculos emocionales con los que las personas lidian antes de tomar la decisión de jubilarse. La primera es la amenaza de perder la identidad. No logramos definirnos sin una carrera profesional y nos preguntamos quiénes seremos cuando esta acabe.

En segundo lugar, no imaginamos nuestra vida sin una rutina laboral. El trabajo es la manera como nos hemos sentido productivos o activos y no sabemos, con claridad,

qué viene después. El futuro incierto se percibe como un salto al vacío.

Por último, pero no menos importante, está el miedo a perder las relaciones cultivadas a lo largo de una larga y exitosa carrera profesional. Y también a perder el reconocimiento y prestigio logrado.

Pero, como todo ciclo, el laboral inevitablemente terminará. Por eso, es vital prepararnos con anticipación —incluyendo el importante aspecto financiero— para enfrentar ese momento de manera adecuada y manejar posibles sentimientos de pérdida, frustración o dolor.

Conversemos con otras personas que lo hayan vivido o que estén en nuestra misma situación. Merecemos disfrutar con plenitud esta última etapa de nuestras vidas, en la que podremos dedicarnos a actividades que nos gustan y para las que, ahora, quizá carecemos de tiempo.

Aceptemos que esa transición llegará. No posterguemos el planificarla. Porque hacerlo es nuestra responsabilidad. ■



22° congreso peruano de
gestión de personas

25 26 SEPT.

THE WESTIN LIMA HOTEL

DISRUPCIÓN COMO MINDSET PARA LA GESTIÓN HUMANA

SEMINARIUM.

abe
Asociación de
Bancos de
Ahorro del
Perú

EL EVENTO MÁS IMPORTANTE
QUE REÚNE A LA COMUNIDAD PERUANA
DE RECURSOS HUMANOS

PRESENTACIÓN DE CIERRE

SURFEANDO LA OLA DE LA VIDA

ALONSO
CORREA



SEBASTIÁN
ALARCON



Tablista profesional peruano y atleta olímpico, conocido por su destacado desempeño en el surf. Campeón Open en los Juegos Panamericanos de Surf (2015 y 2017), Subcampeón Mundial Sub18 (2016), Campeón Nacional Open (2016). Recientemente, Campeón con Perú en los ISA World Surfing Games 2023. Además, obtuvo el 4° lugar en los Juegos Olímpicos de París 2024.

Coach de Surf para los Juegos Olímpicos de París 2024 y Head Coach del Surf Club de Regatas Lima. Con un impresionante historial en el mundo del surf, ha sido 4 veces Campeón Nacional, Campeón Mundial con Perú (2014) y Campeón Latinoamericano (2010).



SPONSORE PREMIUM

BCP CREDICORP

SPONSOR

buk Edred ELSA LHH InterCorp Retail mibanco CMU
SEXTON pluxee rankmi sodexo talana VISMA MBA UC

MEDIA PARTNERS

EL EXHIBITO Puro Retail
PROSPERANZA C

PARTNERS ESTRATÉGICOS

Perú Retail

MÁS INFORMACIÓN: INFORMES@SEMINARIUM.PE • SEMINARIUM.PE

CONGRESO

“En abril tienen que estar aprobadas las normas de las elecciones”

El nuevo presidente de la Comisión de Constitución, Fernando Rospigliosi, adelanta los debates que priorizará y responde a las críticas sobre la ley de crimen organizado.

¿Qué medidas impulsará la Comisión de Constitución en este nuevo periodo legislativo?

Priorizaremos las reformas electorales que se requieren para adecuar el sistema a la vuelta a la bicameralidad y una serie de disposiciones urgentes para la realización de las elecciones del 2026.

¿Cuándo se espera aprobar ambos casos?

Espero que rápido. En abril del 2025 tienen que estar aprobadas todas las normas indispensables para las elecciones. Hemos visto en comisión los proyectos del Jurado Nacional de Elecciones (JNE) y del congresista Víctor Cutipa.

Existe una iniciativa que busca que el Congreso sea el encargado de designar al presidente del JNE. Ante la inminente salida de Jorge Luis Salas Arenas, prevista para noviembre, ¿qué perfil sugeriría en su reemplazo?
Yo voy a participar en el debate, así que todavía no es conveniente que adelante opinión.

Congreso de la República

“La afiliación del expresidente Fujimori a Fuerza Popular era un respaldo a su hija”

La congresista Martha Moyano presentó una iniciativa que modifica el reglamento del Congreso y crea los del Senado y de la Cámara de Diputados. En ella, se busca habilitar la suspensión temporal del presidente de la República, en caso se le realice una investigación preparatoria (SE 1928). ¿La bancada de Fuerza Popular la apoya? Es un tema que debe discutirse en comisión. Es importante aprobar los reglamentos. Lo de la suspensión está incluido en la actual Constitución, pero el debate estará en las nuevas condiciones.

¿Su bancada respalda el proyecto?

Todavía no hay una posición definida. Hay que alcanzar consensos necesarios y se necesitan votaciones calificadas para su aprobación.

¿Se culminará el debate este año?

Se requiere tener los reglamentos antes del 2026. Espero que nos alcance el tiempo para aprobarlos este año, pero este no es el único tema que hay en la comisión.

¿Todavía respalda la controversial ley que modificó diversas aristas del alcance del delito de crimen organizado?

Yo he rechazado las mentiras que decía cierta prensa sobre que se tenía que avisar al investigado para realizar un allanamiento.

Se han dado casos donde no se realizaron diligencias por la falta de un abogado defensor, como dispuso la norma.

Ese es un requerimiento debatible, pero la esencia de la crítica de los detractores es otra.

¿Cómo afectó a Fuerza Popular la reciente muerte de Alberto Fujimori?

Es una gran pérdida. Al menos se fue en libertad y junto a su familia. Fuerza Popular tiene una estructura desde hace años. La afiliación del expresidente era para mostrar su respaldo a su hija y al partido.

El propio partido anunció que Alberto Fujimori iba a ser candidato en las elecciones del 2026.

Se especula con campañas a largo plazo, cuando sabemos que se definen al final. (JM) ■





Evento

Espacios productivos

Equilibrando la flexibilidad en las empresas

20 SEPTIEMBRE

Participan:



Alejandra Kisić
People Partner Manager
de PedidosYa



Ernesto Ychikawa
Head of People & Change
Management de Comunal



Anabella Cordero
Gerente de Recursos
Humanos en IBM Perú



Marlene Negreiros
Vicepresidenta Corporativa
de Talento y Cultura de
Grupo UNACEM





MARCO LEGAL

UPAL EN SUSPENSO

La Universidad Peruana Alemana (UPAL) aún no decide si apelará la decisión de Sunedu de suspender su licenciamiento. Así lo señaló a esta revista su director general, José Castillo Carazas, quien aseguró que el equipo legal de la universidad está analizando la situación.

El plazo para presentar el recurso expira el 27 de septiembre. Pero incluso si la UPAL decidiera recurrir la medida, las observaciones formuladas por la Sunedu son de tal magnitud que resulta improbable que puedan ser levantadas en tan corto tiempo.

Si la medida se mantiene, la UPAL deberá enfrentar lo que resta del proceso administrativo sancionador sin licencia, lo que supone que no podrá convocar nuevos procesos de admisión ni incorporar nuevos alumnos. "El proceso al menos debería demorar medio año, tomando en cuenta las faltas graves encontradas", explica Luis Lescano, presidente del Instituto Peruano de Derecho Educativo.

La Sunedu dictó la medida provisional debido a que encontró observaciones en los planes de estudio de siete carreras. Asimismo, resaltó que la UPAL no garantiza infraestructura ni equipamiento adecuados, no desarrolla líneas

de investigación ni cuenta con soporte bibliográfico para sus programas de estudio en la modalidad semipresencial. "Lo más importante es devolver la tranquilidad a la comunidad [universitaria] y atender al regulador", indica Castillo. Y agrega que la universidad enfocará sus esfuerzos en brindar información a los estudiantes, facilitarles certificados de estudio y buscarles traslados a otras casas de estudio mientras se desarrolla el proceso sancionador.

No mantener las condiciones básicas de calidad se considera una infracción muy grave. Según el reglamento de infracciones y sanciones de la Sunedu, puede acarrear

una multa equivalente hasta el 8% de los ingresos brutos anuales de la universidad o, incluso, la cancelación de la licencia. Según Patricia Casana, especialista en Derecho

Educativo y directora general de EduLegal, la Sunedu emitió la medida provisional al advertir que el proceso sancionador tomará tiempo. "Haciendo una analogía, es similar a una medida cautelar dictada en procesos judiciales", explica.

La UPAL ha informado a través de un comunicado que reiniciará sus clases el 30 de septiembre. La universidad estaría buscando comprador hace meses, según una fuente de la casa de estudios. Sin embargo, tener la licencia suspendida y un proceso sancionador en marcha complicará este proceso. (JM)

LIBRE COMPETENCIA

Lupa sobre los consorcios



Jesús Espinoza, socio del estudio Muñiz y ex director de Libre Competencia del Indecopi

Indecopi tiene en la mira a consorcios formados para licitaciones públicas, que puedan encubrir acuerdos anti-competitivos.

El mes pasado, Indecopi publicó una guía para que los funcionarios a cargo de licitaciones públicas identifiquen signos de alerta de consorcios sospechosos y den cuenta de ellos a la entidad estatal. Esto puede ocurrir, por ejemplo, cuando empresas que tienen capacidad de proveer los bienes o servicios individualmente forman un consorcio. O cuando, en el pasado, dichas empresas se presentaron de manera independiente a licitaciones de características similares.

Indecopi no ignora que los consorcios pueden mejorar la eficiencia en las contrataciones públicas. Hay casos, en efecto, en los que una empresa no está en capacidad de brindar los bienes o servicios requeridos por sí sola. Formar un consorcio es la manera en que las empresas se complementan, ya sea en recursos, capacidades o cumplimiento de requisitos, de forma que pueden presentar una oferta más competitiva. Sin embargo, y sin que ello implique desconocer ese lado positivo, también es posible que bajo la figura de un consorcio se oculte un reparto de licitaciones entre empresas que, lejos de complementarse, deberían competir.

Esta no es una preocupación exagerada. En el pasado ya se sancionaron cárteles con la participación de consorcios. Y a ello se suma que, en el 2021, la OCDE recomendó a Indecopi aclarar los límites que las normas de libre competencia imponen a los consorcios.

A la luz de esta guía, es previsible que las entidades públicas presten ahora más atención a los consorcios y sean más rigurosas en su evaluación. Con ello, las empresas también deberán evaluar si las justificaciones para formar consorcios son compatibles con la guía. De lo contrario, correrán el riesgo de enfrentar investigaciones y sanciones.

Cloud Security

¿Qué tan seguro estás en la nube?

19 septiembre | 6:30 PM

Participan:



Luis Budge
Corporate Chief Information
Security Officer en Grupo UNACEM



Andrés Castrillón
Chief Information Security
Officer de Interbank



Rafael Bocanegra
Gerente Corporativo de
Seguridad de TI en Excella



Eduardo Tirado
Gerente Corporativo de Tecnología,
Procesos e Información de Ferreycorp



La información de calidad es costosa.
Porque cada decisión cuenta.

An illustration of a person in a dark suit walking through a red hallway. The hallway has several closed red doors. The person is standing in front of one door that is slightly ajar, revealing a bright white light. The person is carrying a briefcase. The perspective is from a low angle, looking down the hallway.

En **SEMANAeconómica**
invertimos mucho tiempo
y recursos en generar
contenido valioso y confiable,
porque **sabemos que la
información de calidad
puede marcar la diferencia**
entre el éxito y el fracaso
en los negocios.

SEMANAeconómica

Información de calidad para decisiones importantes

Suscripciones: mbringas@se.pe

